



# Marketing

DECIMOCUARTA EDICIÓN

**Philip Kotler / Gary Armstrong**



# Marketing



# Marketing

Decimocuarta edición

---

**PHILIP** Kotler Northwestern University

---

**GARY** Armstrong University of North Carolina

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

*Traductora especialista en temas de marketing*

ADAPTACIÓN

María Merino

*Departamento académico de Administración*

*Instituto Tecnológico Autónomo de México*

María de la Luz Eloísa Ascanio Rivera

*Departamento de Mercadotecnia, División de Negocios*

*Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México*

REVISIÓN TÉCNICA

José Habvi de Jesús Espinosa Reyna

*Academia de Investigación de Mercados*

*y del Centro de Inteligencia Competitiva, ITESO*

PEARSON

**KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY**

**Marketing**

Decimocuarta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

ISBN: 978-607-32-1420-9

Área: Administración

Formato 21 × 27 cm

Páginas: 720

Authorized adaptation of the translation from the English language edition, entitled *Principles of marketing*, 14<sup>th</sup> edition, by *Philip Kotler and Gary Armstrong*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012. All rights reserved.  
ISBN 9780132167123

Adaptación de la traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Principles of marketing*, 14<sup>a</sup> edición por *Philip Kotler y Gary Armstrong*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2012. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

Dirección Educación Superior:

Mario Contreras

Editor:

Guillermo Domínguez Chávez

e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com

Editor de Desarrollo:

Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de Producción:

Gustavo Rivas Romero

Diseño de portada:

Edgar Maldonado

Gerencia Editorial

Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

**DECIMOCUARTA EDICIÓN, 2012**

D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

**ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1420-9**

**ISBN VERSIÓN E-BOOK: 978-607-32-1421-6**

**ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1422-3**

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 15 14 13 12

---

## Dedicatoria

*A Kathy, Betty, Mandy, Matt, KC, Keri, Delaney, Molly, Macy y Ben;  
y a Nancy, Amy, Melissa y Jessica.*





# ACERCA DE los autores

Como equipo, Philip Kotler y Gary Armstrong ofrecen una combinación de talentos singularmente adecuada para escribir un texto introductorio sobre marketing. El profesor Kotler es una de las principales autoridades en la materia en todo el mundo. El profesor Armstrong es catedrático de licenciatura en negocios y ha obtenido muchos reconocimientos. Juntos, logran que el complejo mundo del marketing sea práctico, accesible y divertido.



**PHILIP KOTLER** es profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional de la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Recibió su grado de maestría en economía en la University of Chicago y su doctorado en economía en el M.I.T. Es autor de decenas de libros exitosos, entre ellos, *Dirección de Marketing*, ahora en su decimocuarta edición, uno de los libros de texto de marketing más utilizados en las facultades de negocios de todo el mundo. También ha escrito más de 100 artículos en revistas especializadas. Es la única persona que ha sido galardonada en tres ocasiones con el codiciado premio Alpha Kappa Psi por el mejor artículo del año publicado por el *Journal of Marketing*.

El profesor Kotler fue el primer galardonado con dos premios importantes: el *Distinguished Marketing Educator of the Year Award*, otorgado por la American Marketing Association, y el *Philip Kotler Award for Excellence In Health Care Marketing*, presentado por la Academy for Health Care Services Marketing. Otros grandes honores incluyen el Sales and Marketing Executives International Marketing Educator of the Year Award, el European Association of Marketing Consultants and Trainers Marketing Excellence Award, el Charles Coolidge Parlin Marketing Research Award, y el Paul D. Converse Award, otorgado por la American Marketing Association para honrar "las contribuciones sobresalientes a la ciencia del marketing". Una encuesta reciente de *Forbes* posicionó al profesor Kotler entre los 10 pensadores de negocios de mayor influencia en el mundo; y en una encuesta reciente del *Financial Times*, con 1000 ejecutivos de alto nivel de todo el mundo, fue considerado como el cuarto "escritor o gurú de mayor influencia en los negocios" del siglo XXI.

El doctor Kotler fue presidente del College of Marketing del Institute of Management Sciences, director de la American Marketing Association y fideicomisario del Marketing Science Institute. Ha sido asesor de grandes empresas internacionales (muchas de ellas estadounidenses), en las áreas de estrategia y planeación de marketing, organización de marketing y marketing internacional. Ha viajado por toda Europa, Asia y Sudamérica, dando asesoría y ofreciendo conferencias a compañías y gobiernos sobre las prácticas y oportunidades del marketing global.



**GARY ARMSTRONG** es profesor emérito distinguido de educación de licenciatura Crist W. Blackwell de la Kenan-Flagler Business School, de la University of North Carolina, en Chapel Hill. Tiene grados de licenciatura y maestría en negocios por la Wayne State University of Detroit, y recibió un doctorado en marketing por parte de la Northwestern University. El doctor Armstrong ha contribuido con numerosos artículos en importantes publicaciones de negocios. Como consultor e investigador, ha trabajado con muchas compañías en investigación de mercados, administración de ventas y estrategia de marketing.

Sin embargo, su primer amor ha sido siempre la enseñanza. Su reconocida cátedra Blackwell es el único puesto de profesor subvencionado permanentemente por docencia distinguida en licenciatura de la University of North Carolina, en Chapel Hill. Ha participado de forma activa como profesor y administrador en el programa de licenciatura Kenan-Flagler. Su actividad administrativa incluye puestos como el de Presidente de Marketing, Director Adjunto del Programa de Licenciatura en Negocios, Director del Programa Honorífico de Negocios entre muchos otros. A lo largo de su vida académica ha trabajado estrechamente con grupos de estudiantes de negocios y ha recibido varios premios de docencia en el campus y por parte de la Escuela de Negocios. Es la única persona que ha recibido más de una vez el prestigiado premio Award for Excellence in Undergraduate Teaching, el cual le ha sido otorgado en tres ocasiones. Recientemente, el profesor Armstrong recibió el UNC Board of Governors Award for Excellence in Teaching, el honor más alto en la enseñanza que se concede en la University of North Carolina en Chapel Hill.



# Contenido **breve**

*Prefacio xvi*

---

## **Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing 2**

- 1 Marketing. Creación y captación de valor del cliente 2
- 2 Empresa y estrategia de marketing. Asociaciones para establecer relaciones con el cliente 36

---

## **Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores 64**

- 3 Análisis del entorno de marketing 64
- 4 Administración de la información de marketing para conocer a los clientes 96
- 5 Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores 132
- 6 Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios 164

---

## **Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores 188**

- 7 Estrategia de marketing impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta 188
- 8 Productos, servicios y marcas. Creación de valor para el cliente 222
- 9 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 258
- 10 Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente 288
- 11 Estrategias de fijación de precios 312
- 12 Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente 338
- 13 Venta al menudeo y al mayoreo 372
- 14 Comunicación de valor para el cliente: estrategia de comunicación de marketing integrada 406
- 15 Publicidad y relaciones públicas 434
- 16 Ventas personales y promoción de ventas 462
- 17 Marketing directo y marketing en línea: establecimiento de relaciones directas con los clientes 494

---

## **Parte 4: Extensión del marketing 526**

- 18 Creación de una ventaja competitiva 526
- 19 El mercado global 550
- 20 Marketing sustentable: ética y responsabilidad social 580

**Apéndice 1** Plan de marketing A1

**Apéndice 2** Aritmética de marketing A11

*Referencias R1*

*Glosario G1*

*Créditos C1*

*Índice I1*



# Contenido

Prefacio xvi

---

## Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing 2



### Marketing. Creación y captación de valor del cliente 2

¿Qué es el marketing? 4

Definición de marketing 5 | El proceso de marketing 5

Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes 6

Necesidades, deseos y demandas del cliente 6 | Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias 6 | Valor y satisfacción del cliente 7 | Intercambios y relaciones 7 | Mercados 7

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente 8

Selección de los clientes a quienes se dará servicio 8 | Selección de una propuesta de valor 9 | Orientaciones de la administración de marketing 9

Preparación de un plan y un programa de marketing integrados 12

Establecimiento de relaciones con el cliente 12

Administración de las relaciones con el cliente 12 | La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente 16 | Administración de las relaciones con los socios 19

Captura del valor de los clientes 19

Cómo fomentar la lealtad del cliente y conservarlo 20 | Incremento de la participación del cliente 20 | Construcción del capital basado en los clientes 21

El panorama cambiante del marketing 22

El entorno económico incierto 22 | La era digital 25 | Globalización rápida 27 | Marketing sustentable: la necesidad de una mayor responsabilidad social 27 | Crecimiento del marketing sin fines de lucro 28

Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar 29

[Repaso de objetivos y términos clave 30](#) | [Términos clave 31](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 32](#) | [Enfoque en la tecnología 32](#) | [Enfoque en la ética 33](#) | [El marketing y la economía 33](#) | [Aritmética de marketing 33](#)

[Caso en video: Stew Leonard's 34](#)

[Caso empresarial: JetBlue: cómo deleitar a los clientes mediante un feliz viaje 34](#)



### Empresa y estrategia de marketing. Asociaciones para establecer relaciones con el cliente 36

Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing 38

Definición de una misión orientada al mercado 39 | Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa 40 | Diseño de la cartera de negocios 40

Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente 45

Sociedad con otros departamentos de la empresa 46 | Sociedad con otros miembros del sistema de marketing 47

Estrategia de marketing y mezcla de marketing 48

Estrategia de marketing impulsada por el cliente 48 | Creación de una mezcla de marketing integrada 51

Administración de la labor de marketing 53

Análisis de marketing 53 | Planeación de marketing 54 | Aplicación del marketing 54 | Organización del departamento de marketing 55 | Control de marketing 56

Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing 57

[Repaso de objetivos y términos clave 59](#) | [Términos clave 60](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 60](#) | [Enfoque en la tecnología 60](#) | [Enfoque en la ética 61](#) | [El marketing y la economía 61](#) | [Aritmética de marketing 61](#)

[Caso en video: Live Nation 62](#)

[Caso empresarial: Trap-Ease America: el gran queso de las ratoneras 62](#)

---

## Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores 64



### Análisis del entorno de marketing 64

El microentorno 66

La empresa 67 | Proveedores 67 | Intermediarios de marketing 68 | Competidores 68 | Públicos 69 | Clientes 69

El macroentorno 70

Entorno demográfico 70 | Entorno económico 77 | Entorno natural 78 | Entorno tecnológico 80 | Entorno político y social 81 | Entorno cultural 86

Respuesta ante el entorno de marketing 89

[Repaso de objetivos y términos clave 91](#) | [Términos clave 92](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 92](#) | [Enfoque en la tecnología 93](#) | [Enfoque en la ética 93](#) | [El marketing y la economía 93](#) | [Aritmética de marketing 93](#)

[Caso en video: TOMS Shoes 94](#)

[Caso empresarial: Target: de "espere más" a "pague menos" 94](#)



### Administración de la información de marketing para conocer a los clientes 96

Información de marketing y comprensión de los clientes 98

Evaluación de las necesidades de la información de marketing 100

## xii Contenido

- Desarrollo de la información de marketing 100
  - Datos internos 100 | Inteligencia competitiva de marketing 101
- Investigación de mercados 103
  - Definición del problema y de los objetivos de la investigación 103 | Desarrollo del plan de investigación 103 | Obtención de datos secundarios 104 | Obtención de datos primarios 106 | Aplicación del plan de investigación 118 | Interpretación e informe de los hallazgos 118
- Análisis y usos de la información de marketing 119
  - Administración de las relaciones con el cliente (CRM) 119 | Distribución y usos de la información de marketing 120
- Otras consideraciones respecto a la información de marketing 121
  - Investigación de mercados en negocios pequeños y organizaciones no lucrativas 121 | Investigación internacional de mercados 123 | Políticas públicas y ética en la investigación de mercados 124
- [Repaso de objetivos y términos clave 126 | Términos clave 127 | Análisis y aplicación de conceptos 127 | Enfoque en la tecnología 128 | Enfoque en la ética 128 | El marketing y la economía 129 | Aritmética de marketing 129](#)
- [Caso en video: Radian6 129](#)
- [Caso empresarial: Harrah's Entertainment: ganarse la lotería de la CRM 130](#)



### Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores 132

- Modelo de comportamiento de los consumidores 134
- Características que afectan el comportamiento del consumidor 135
  - Factores culturales 135 | Factores sociales 139 | Factores personales 144 | Factores psicológicos 147
- Tipos de comportamientos en la decisión de compra 150
  - Comportamiento de compra complejo 150 | Comportamiento de compra que reduce la disonancia 151 | Comportamiento de compra habitual 151 | Comportamiento de compra que busca variedad 152
- El proceso de decisión del comprador 152
  - Reconocimiento de las necesidades 152 | Búsqueda de información 152 | Evaluación de alternativas 153 | Decisión de compra 154
- Comportamiento posterior a la compra 154
- El proceso de decisión de compra de nuevos productos 156
  - Etapas del proceso de adopción 156 | Diferencias individuales en el grado de innovación 157 | Influencias de las características del producto sobre la rapidez de la adopción 157
- [Repaso de objetivos y términos clave 158 | Términos clave 159 | Análisis y aplicación de conceptos 160 | Enfoque en la tecnología 160 | Enfoque en la ética 160 | El marketing y la economía 161 | Aritmética de marketing 161](#)
- [Caso en video: Radian6 161](#)
- [Caso empresarial: Porsche: Conserva lo antiguo mientras introduce lo nuevo 162](#)



### Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios 164

- Mercados de negocios 166
  - Estructura del mercado y demanda 167 | Naturaleza de la unidad de compra 168 | Tipos de decisiones y el proceso de decisión 168

- Comportamiento de compra de negocios 170
  - Principales tipos de situaciones de compra 171 | Participantes en el proceso de compra de negocios 172 | Principales influencias sobre los compradores de negocios 173 | El proceso de compra de negocios 176 | Adquisición electrónica: compras en internet 178
- Mercados institucionales y gubernamentales 180
  - Mercados institucionales 180 | Mercados gubernamentales 181
- [Repaso de objetivos y términos clave 183 | Términos clave 183 | Análisis y aplicación de conceptos 184 | Enfoque en la tecnología 184 | Enfoque en la ética 185 | El marketing y la economía 185 | Aritmética de marketing 185](#)
- [Caso en video: Eaton 185](#)
- [Caso empresarial: Cysco Systems: Solución de problemas de negocios mediante la colaboración 186](#)

---

## Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores 188



### Estrategia de marketing impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta 188

- Segmentación del mercado 190
  - Segmentación de los mercados de consumidores 191 | Segmentación de mercados industriales 198 | Segmentación de mercados internacionales 199 | Requisitos para una segmentación eficaz 200
- Marketing meta 200
  - Evaluación de segmentos de mercado 201 | Selección de segmentos de mercados meta 201
- Diferenciación y posicionamiento 207
  - Mapas de posicionamiento 208 | Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento 208 | Comunicación y entrega de la posición elegida 215
- [Repaso de objetivos y términos clave 216 | Términos clave 217 | Análisis y aplicación de conceptos 217 | Enfoque en la tecnología 218 | Enfoque en la ética 218 | El marketing y la economía 218 | Aritmética de marketing 218](#)
- [Caso en video: Meredith 219](#)
- [Caso empresarial: Starbucks: ¿quién es exactamente el cliente de Starbucks? 219](#)



### Productos, servicios y marcas. Creación de valor para el cliente 222

- ¿Qué es un producto? 224
  - Productos, servicios y experiencias 224 | Niveles de productos y servicios 225 | Clasificaciones de productos y servicios 226
- Decisiones sobre productos y servicios 229
  - Decisiones de productos y servicios individuales 229 | Decisiones de línea de productos 234 | Decisiones de mezcla de productos 235

Marketing de servicios 236

Naturaleza y características de un servicio 236 | Estrategias de marketing para compañías de servicios 238

Estrategia de asignación de marcas: creación de marcas fuertes 243

Valor de marca 243 | Construcción de marcas fuertes 244 | Administración de marcas 251

Repaso de objetivos y términos clave 252 | Términos clave 253 | Análisis y aplicación de conceptos 253 | Enfoque en la tecnología 254 | Enfoque en la ética 254 | El marketing y la economía 254 | Aritmética de marketing 255  
 Caso en video: General Mills: Gogurt 255  
 Caso empresarial: Las Vegas: lo que no ocurre en las Vegas 255



**9** Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 258

Estrategia de desarrollo de nuevos productos 260

El proceso del desarrollo de nuevos productos 261

Generación de ideas 261 | Depuración de ideas 264 | Desarrollo y prueba del concepto 264 | Desarrollo de la estrategia de marketing 265 | Análisis de negocios 266 | Desarrollo del producto 266 | Marketing de prueba 267 | Comercialización 268

Administración del desarrollo de nuevos productos 269

Desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente 269 | Desarrollo de nuevos productos basado en equipos 270 | Desarrollo sistemático de nuevos productos 270 | Desarrollo de nuevos productos en épocas turbulentas 272

Estrategias del ciclo de vida de los productos 273

Etapas de introducción 275 | Etapas de crecimiento 275 | Etapas de madurez 277 | Etapas de decadencia 278

Consideraciones adicionales de los productos 280

Decisiones del producto y responsabilidad social 280 | Marketing de productos y servicios internacionales 280

Repaso de objetivos y términos clave 282 | Términos clave 282 | Análisis y aplicación de conceptos 283 | Enfoque en la tecnología 284 | Enfoque en la ética 284 | El marketing y la economía 284 | Aritmética de marketing 285

Caso en video: General Mills: Fiberone 285

Caso empresarial: Samsung: de galopar a correr 285



**10** Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente 288

¿Qué es el precio? 290

Principales estrategias de fijación de precios 291

Fijación de precios basada en el valor para el cliente 291 | Fijación de precios basada en el costo 295 | Fijación de precios basada en la competencia 299

Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios 300

Estrategia, objetivos y mezcla generales de marketing 300 | Consideraciones de la organización 301 | El mercado y

la demanda 301 | La economía 303 | Otros factores externos 304

Repaso de objetivos y términos clave 306 | Términos clave 307 | Análisis y aplicación de conceptos 307 | Enfoque en la tecnología 308 | Enfoque en la ética 308 | El marketing y la economía 309 | Aritmética de marketing 309

Caso en video: IKEA 309

Caso empresarial: Southwest Airlines: equilibrando la ecuación precio-valor 310



**11** Estrategias de fijación de precios 312

Estrategias de fijación de precios de nuevos productos 314

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado 314 | Fijación de precios para penetrar en el mercado 314

Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos 315

Fijación de precios de línea de productos 315 | Fijación de precios de producto opcional 316 | Fijación de precios de producto cautivo 316 | Fijación de precios de subproductos 316 | Fijación de precios de productos colectivos 318

Estrategias de ajuste de precios 319

Fijación de precios de descuento y bonificación 319 | Fijación de precios segmentada 319 | Fijación de precios psicológica 320 | Fijación de precios promocionales 321 | Fijación de precios geográfica 322 | Fijación de precios dinámica 323 | Fijación internacional de precios 324

Cambios de precio 325

Iniciación de cambios de precio 325 | Cómo responder a los cambios de precio 327

Política pública y fijación de precios 328

Fijación de precios dentro de los niveles de canal 328 | Fijación de precios a través de los niveles de canal 331

Repaso de objetivos y términos clave 332 | Términos clave 333 | Análisis y aplicación de conceptos 333 | Enfoque en la tecnología 334 | Enfoque en la ética 334 | El marketing y la economía 334 | Aritmética de marketing 334

Caso en video: Smashburger 335

Caso empresarial: Payless ShoeSource: pagar menos por la moda 335



**12** Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente 338

Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor 340

La naturaleza e importancia de los canales de marketing 341

De qué manera los miembros del canal añaden valor 342 | Número de niveles de canal 343

Comportamiento y organización del canal 344

Comportamiento del canal 344 | Sistemas de marketing verticales 345 | Sistemas de marketing horizontales 348 | Sistemas de distribución multicanal 349 | Cambio de la organización de canal 349

Decisiones del diseño de canal 351

Análisis de las necesidades del consumidor 351 | Establecimiento de los objetivos del canal 352 | Identificación de las principales

## xiv Contenido

alternativas 352 | Evaluación de las principales alternativas 353 |  
Diseño de canales de distribución internacionales 354

### Decisiones de administración del canal 355

Selección de miembros del canal 355 | Administración  
y motivación de los miembros del canal 355 | Evaluación  
de los miembros del canal 356

### Política pública y decisiones de distribución 356

### Logística de marketing y administración de la cadena de suministro 357

Naturaleza e importancia de la logística de marketing 357 |  
Metas del sistema de logística 360 | Principales funciones  
de logística 360 | Administración logística integrada 363

[Repaso de objetivos y términos clave 366](#) | [Términos clave 367](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 368](#) | [Enfoque en la tecnología 368](#) | [Enfoque en la ética 368](#) | [El marketing y la economía 369](#) | [Aritmética de marketing 369](#)

[Caso en video: Progressive 369](#)

[Caso empresarial: Netflix: ¿desintermediador o desintermediado? 369](#)

## 13 Venta al menudeo y al mayoreo 372

### Venta al menudeo 374

Clases de minoristas 375 | Decisiones de marketing  
de minoristas 382 | Tendencias y avances en las ventas  
al menudeo 389

### Venta al mayoreo 394

Decisiones de marketing de mayoristas 396 | Tendencias  
de la venta al mayoreo 399

[Repaso de objetivos y términos clave 400](#) | [Términos clave 401](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 401](#) | [Enfoque en la tecnología 402](#) | [Enfoque en la ética 402](#) | [El marketing y la economía 402](#) | [Aritmética de marketing 403](#)

[Caso en video: Zappos.Com 403](#)

[Caso empresarial: Tesco Fresh & Easy: otra invasión británica 403](#)

## 14 Comunicación de valor para el cliente: estrategia de comunicación de marketing integrada 406

### La mezcla de promoción 408

### Comunicaciones de marketing integradas 409

El nuevo modelo de comunicaciones de marketing 409 |  
La necesidad de una comunicación de marketing integrada 410

### Una perspectiva del proceso de comunicación 414

### Pasos para desarrollar una comunicación de marketing eficaz 415

Identificación del público meta 415 | Determinación de los  
objetivos de la comunicación 416 | Diseño de un mensaje 417 |  
Selección de los medios de difusión 418 | Selección de la fuente  
del mensaje 420 | Obtención de retroalimentación 420

### Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción 422

Establecimiento del presupuesto total de promoción 422 |  
Establecimiento de la mezcla de promoción total 424 |  
Integración de la mezcla de promoción 426

### Comunicación de marketing con responsabilidad social 427

Publicidad y promoción de ventas 427 | Ventas personales 428

### [Repaso de objetivos y términos clave 428](#) | [Términos clave 429](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 429](#) |

[Enfoque en la tecnología 430](#) | [Enfoque en la ética 430](#) |

[El marketing y la economía 431](#) | [Aritmética de marketing 431](#)

[Caso en video: CP + B 431](#)

[Caso empresarial: Pepsi: ¿puede una bebida gaseosa realmente hacer del mundo un mejor lugar? 432](#)

## 15

## Publicidad y relaciones públicas 434

### Publicidad 436

Establecimiento de los objetivos de publicidad 437 | Establecimiento del presupuesto de publicidad 438 | Desarrollo de la estrategia publicitaria 439 | Evaluación de la eficacia de la publicidad y de su rendimiento sobre la inversión 449 | Otras consideraciones de la publicidad 450

### Relaciones públicas 454

El papel y el impacto de las relaciones públicas 455 | Principales herramientas de relaciones públicas 456

[Repaso de objetivos y términos clave 457](#) | [Términos clave 458](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 458](#) | [Enfoque en la tecnología 459](#) | [Enfoque en la ética 459](#) | [El marketing y la economía 459](#) | [Aritmética de marketing 460](#)

[Caso en video: E\\*TRADE 460](#)

[Caso empresarial: OgilvyOne: no es creativo a menos que venda 460](#)

## 16

## Ventas personales y promoción de ventas 462

### Ventas personales 464

La naturaleza de las ventas personales 464 | El papel de la fuerza de ventas 465

### Administración de la fuerza de ventas 468

Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas 468 | Reclutamiento y selección de los vendedores 472 | Capacitación de los vendedores 473 | Remuneración de los vendedores 474 | Supervisión y motivación de los vendedores 474 | Evaluación del desempeño de los vendedores y de la fuerza de ventas 477

### El proceso de las ventas personales 478

Pasos del proceso de venta 478 | Ventas personales y administración de la relación con el cliente 480

### Promoción de ventas 481

Rápido crecimiento de la promoción de ventas 482 | Objetivos de la promoción de ventas 482 | Principales herramientas de promoción de ventas 483 | Desarrollo del programa de promoción de ventas 487

[Repaso de objetivos y términos clave 488](#) | [Términos clave 489](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 489](#) | [Enfoque en la tecnología 490](#) | [Enfoque en la ética 490](#) | [El marketing y la economía 490](#) | [Aritmética de marketing 490](#)

[Caso en video: Nestlé Waters 491](#)

[Caso empresarial: HP: renovación de una vasta fuerza de ventas corporativa 491](#)



## 17 Marketing directo y marketing en línea: establecimiento de relaciones directas con los clientes 494

- El nuevo modelo de marketing directo 496
- Beneficios y crecimiento del marketing directo 497
  - Beneficios para los compradores 497 | Beneficios para los vendedores 498
- Bases de datos de los clientes y marketing directo 499
- Formas de marketing directo 500
  - Marketing por correo directo 501 | Marketing por catálogo 502 | Marketing por teléfono 502 | Marketing por televisión de respuesta directa 503 | Marketing en quioscos 504 | Las nuevas tecnologías digitales del marketing directo 505
- Marketing en línea 508
  - Marketing e Internet 508 | Áreas del marketing en línea 509 | Establecimiento de una presencia de marketing en línea 513
- Temas de política pública en el marketing directo 518
  - Enojo, injusticia, engaño y fraude 519 | Invasión de la privacidad 519 | La necesidad de que se tomen medidas 520
- [Repaso de objetivos y términos clave 521](#) | [Términos clave 522](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 522](#) | [Enfoque en la tecnología 522](#) | [Enfoque en la ética 523](#) | [El marketing y la economía 523](#) | [Aritmética de marketing 523](#)
- [Caso en video: Zappos.com 524](#)
- [Caso empresarial: eBay: reparación de un pionero del marketing en línea 524](#)

---

### Parte 4: Extensión del marketing 526

## 18 Creación de una ventaja competitiva 526

- Análisis de los competidores 528
  - Identificación de los competidores 528 | Evaluación de los competidores 529 | Selección de los competidores que se deben evitar o atacar 531 | Diseño de un sistema de inteligencia competitiva 533
- Estrategias competitivas 535
  - Modelos de estrategia de marketing 535 | Estrategias competitivas básicas 536 | Posiciones competitivas 538 | Estrategias del líder del mercado 538 | Estrategias de los retadores del mercado 541 | Estrategias de los seguidores de mercado 542 | Estrategias de los especialistas en nichos de mercado 543
- Equilibrio en las orientaciones hacia los clientes y competidores 544
  - [Repaso de objetivos y términos clave 545](#) | [Términos clave 546](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 546](#) | [Enfoque en la tecnología 546](#) | [Enfoque en la ética 546](#) | [El marketing y la economía 547](#) | [Aritmética de marketing 547](#)
  - [Caso en video: Umpqua Bank 547](#)
  - [Caso empresarial: Ford: renovación de una compañía icónica 548](#)

## 19 El mercado global 550

- El marketing global en la actualidad 552
- Estudio del entorno de marketing global 554
  - El sistema de comercio internacional 554 | Entorno económico 556 | Entorno político-legal 557 | Entorno cultural 557
- La decisión de internacionalizarse o no 560
- La decisión de en qué mercados ingresar 561
- Decidir cómo entrar en el mercado 562
  - Exportación 562 | Empresa conjunta 563 | Inversión directa 565
- Decisión del programa de marketing global 565
  - Producto 566 | Promoción 569 | Precio 571 | Canales de distribución 572
- Decisión sobre la organización de marketing global 573
- [Repaso de objetivos y términos clave 574](#) | [Términos clave 575](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 575](#) | [Enfoque en la tecnología 576](#) | [Enfoque en la ética 576](#) | [El marketing y la economía 576](#) | [Aritmética de marketing 577](#)
- [Caso en video: Monster 577](#)
- [Caso empresarial: Nokia: imaginando un mundo conectado 577](#)

## 20 Marketing sustentable: ética y responsabilidad social 580

- Marketing sustentable 582
- Críticas sociales contra el marketing 584
  - Influencia del marketing en los consumidores individuales 584 | Servicio deficiente a los consumidores en desventaja 588 | Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto 589 | Efecto del marketing sobre otros negocios 591
- Acciones de los consumidores para fomentar el marketing sustentable 592
  - Ambientalismo 593 | Acciones públicas para regular el marketing 599
- Acciones de los negocios hacia un marketing sustentable 599
  - Principios del marketing sustentable 599 | Ética de marketing 604 | La compañía sustentable 608
- [Repaso de objetivos y términos clave 608](#) | [Términos clave 609](#) | [Análisis y aplicación de conceptos 609](#) | [Enfoque en la tecnología 610](#) | [Enfoque en la ética 610](#) | [El marketing y la economía 610](#) | [Aritmética de marketing 611](#)
- [Caso en video: Land Rover 611](#)
- [Caso empresarial: International Paper: combinación de la industria y la responsabilidad social 611](#)

[Apéndice 1 Plan de marketing A1](#)

[Apéndice 2 Aritmética de marketing A11](#)

[Referencias R1](#)

[Glosario G1](#)

[Créditos C1](#)

[Índice I1](#)

# Prefacio

## La decimocuarta edición de *Marketing* continúa creando más valor para usted

La meta de todo mercadólogo es crear más valor para sus clientes. Así que es lógico que el objetivo de esta decimocuarta edición sea continuar creando más valor para usted: nuestro cliente. Nuestra meta consiste en introducir a los nuevos estudiantes en el fascinante mundo del marketing de una manera innovadora e integral, pero al mismo tiempo práctica y divertida. Trabajamos con detalle cada página, cada tabla, figura, hecho y ejemplo, con el fin de lograr que este libro sea el mejor texto para enseñar y aprender sobre marketing. Gracias a mymarketinglab, nuestra herramienta para tareas en línea y de estudio personalizada, esta decimocuarta edición ofrece un valor excepcional tanto a estudiantes como a profesores.

## Marketing: creación de valor y relaciones con los clientes

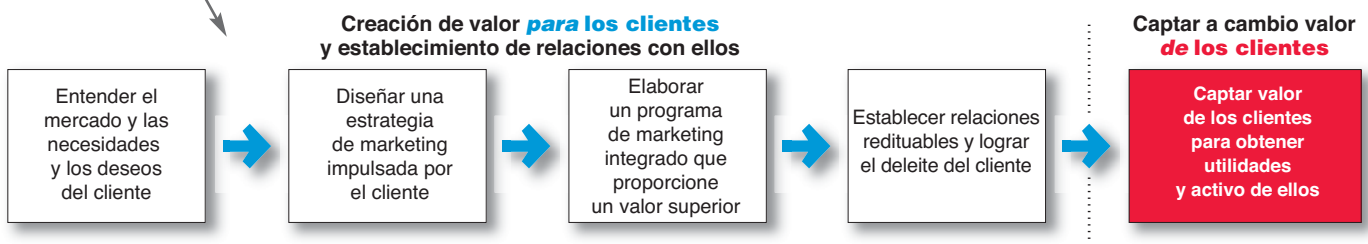
Los grandes mercadólogos de las empresas sobresalientes comparten una meta en común: colocar al consumidor en el centro del marketing. El marketing de hoy se refiere a la creación de valor para el cliente y al establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores. Primero busca entender las necesidades y deseos del consumidor, determinando cuáles son los mercados meta que la organización puede atender mejor, y desarrollando una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización pueda atraer e incrementar el número de consumidores valiosos. Si la organización hace bien lo anterior, obtendrá las recompensas en términos de participación de mercado, utilidades y valor para el cliente.

## Cinco temas principales acerca del valor

Esta decimocuarta edición de *Marketing* desarrolla, de principio a fin, un marco innovador de valor para el cliente y de relaciones con los consumidores que capta la esencia del marketing actual. Este marco se basa en cinco temas principales del valor:

1. **Creación de valor para los clientes con el fin de obtener a cambio valor de ellos.** Los mercadólogos actuales deben ser hábiles para *crear valor para el cliente* y para *administrar las relaciones con él*. Las grandes compañías de marketing conocen el mercado y las necesidades de sus clientes, diseñan estrategias para crear valor, desarrollan programas de marketing integrado que ofrezcan valor y deleite, y establecen firmes relaciones con sus clientes. A cambio, captan valor de ellos mediante ventas, utilidades y lealtad.

Esta importante figura muestra el marketing de manera resumida. Al crear valor *para* los clientes, los mercadólogos obtienen *a cambio* valor de ellos. Este proceso de cinco pasos constituye la estructura de marketing para el resto del capítulo y del libro.



● FIGURA | 1.1 Un modelo sencillo del proceso de marketing

Este innovador *marco de valor para los clientes* se presenta al principio del capítulo 1 en un modelo de cinco pasos, el cual describe la forma en que el marketing *crea* valor para el cliente y a cambio *capta* valor de él. En los primeros dos capítulos se desarrolla este marco de manera cuidadosa, y en el resto del libro se integra por completo.

2. **Creación y administración de marcas fuertes que generen valor.** Las marcas con un buen posicionamiento y un valor firme proporcionan la base para crear valor para el cliente y relaciones provechosas con él. Los mercadólogos actuales deben posicionar marcas fuertes y administrarlas con inteligencia; deben establecer estrechas relaciones y experiencias de la marca con los clientes.
3. **Medición y administración de las utilidades de marketing.** Los gerentes de marketing deben garantizar que su dinero se invierte de forma inteligente. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban recursos con libertad en grandes y costosos programas de marketing, a menudo sin pensar con detenimiento en los beneficios económicos de esa inversión. Sin embargo, todo eso ha cambiado. El “marketing responsable” (medir y administrar las utilidades obtenidas mediante las inversiones en marketing) se ha convertido en una parte importante de la toma de decisiones del marketing estratégico. En esta edición se hace hincapié en el marketing responsable.
4. **Aprovechamiento de las nuevas tecnologías de marketing.** Los nuevos avances digitales y de alta tecnología, relacionados con el marketing están modificando de manera drástica la forma como se relacionan los consumidores con los mercadólogos. Esta decimocuarta edición explora con detalle las nuevas tecnologías que impactan el marketing, desde la “web 3.0” (capítulo 1), y el nuevo marketing digital y las tecnologías en línea (capítulos 15 y 17), hasta el extenso uso de las redes sociales en línea y el marketing generado por los clientes (los capítulos 1, 5, 14, 15 y 17, entre otros).
5. **El marketing sustentable en todo el mundo.** A medida que los avances tecnológicos convierten al mundo en un lugar más pequeño y más frágil, los mercadólogos deben tener la capacidad de comercializar sus marcas a nivel global y de formas sustentables. Nuevos materiales a lo largo de todo el libro destacan el concepto del marketing sustentable: cubrir las necesidades actuales de los clientes y los negocios mientras se conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer esas necesidades.

## Lo nuevo en esta decimocuarta edición

Hemos revisado a conciencia esta nueva edición de *Marketing* para presentar las principales tendencias y fuerzas que impactan el marketing en esta época de valor y relaciones con el cliente. Aquí presentamos sólo algunos de los cambios más importantes y continuos que encontrará en esta edición.

- Cada capítulo muestra ahora la manera en que las empresas y los consumidores **manejan el marketing y la economía incierta** después de la reciente Gran Recesión. Con la creación de una nueva sección en el capítulo 1 y con nuevos casos, análisis y ejemplos integrados a lo largo del libro, esta decimocuarta edición muestra cómo ahora, más que nunca, los mercadólogos deben concentrarse en crear valor para el cliente y mejorar sus propuestas de valor para atender las necesidades de los consumidores más frugales. Al final de cada capítulo, un nuevo elemento: *Marketing y la economía* proporciona ejemplos reales para analizar y reflexionar.
- Una cobertura revisada del **carácter tan cambiante de las relaciones con los clientes** con las compañías y con las marcas. Los mercadólogos actuales buscan fomentar una profunda participación del cliente y un sentimiento comunitario alrededor de una marca; es decir, desean que la marca sea parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores. Las herramientas actuales para establecer nuevas relaciones incluyen todo tipo de recursos, desde sitios web, blogs, eventos en vivo y presentación de videos, hasta comunidades en línea y redes sociales tales como Facebook, Youtube, Twitter o los propios sitios de redes sociales de las compañías.
- Material nuevo sobre la tendencia que existe hacia las interacciones bidireccionales entre los clientes y las marcas, incluyendo temas como las **relaciones administradas por el cliente, el crowdsourcing**, y el **marketing generado por los consumidores**. En la actualidad, los clientes dan tanto como reciben en la forma de relaciones bidireccionales (capítulo 1), con un papel más activo al proporcionar ideas (capítulo 4), con el *crowdsourcing* y la creación de nuevos productos (capítulo 9), con un contenido de marketing generado por los consumidores (capítulos 1, 14 y 15), con el desarrollo o difusión de mensajes de marca (capítulos 1 y 15), y la interacción en comunidades de clientes (capítulos 5, 15 y 17) entre otros avances.

- Análisis más extensos y revisados de nuevas **tecnologías de marketing**, desde el “web 3.0” (capítulo 1), herramientas de investigación de “webnografía” (capítulo 4), hasta el neuro-marketing (capítulo 5) y el deslumbrante nuevo marketing digital y las tecnologías en línea (capítulos 1, 15 y 17).
- Material nuevo que destaca la creciente importancia del **marketing sustentable**. El análisis inicia en el capítulo 1 y termina en el capítulo 20, donde se integra el marketing bajo un esquema sustentable. A lo largo del libro, análisis y ejemplos frecuentes muestran cómo el marketing sustentable requiere de acciones responsables, a nivel social y ambiental, que satisfagan tanto las necesidades inmediatas como futuras de los clientes, las compañías y la sociedad en su conjunto.
- Se sigue haciendo hincapié en la **medición y administración de las utilidades de marketing** (marketing sustentable) al incluir muchos ejercicios nuevos sobre el marketing económico y cuantitativo, los cuales permiten que los estudiantes apliquen su pensamiento analítico a los conceptos importantes vistos en cada capítulo, y que vinculen esos conceptos con el innovador y completo Apéndice 2 Aritmética de marketing.
- Una cobertura más extensa y revisada de los avances en áreas que están en constante cambio: las **comunicaciones de marketing integradas** y el **marketing directo y en línea**. Indica qué están haciendo los mercadólogos para combinar las nuevas tecnologías digitales y directas con los medios de comunicación tradicionales para crear relaciones con los clientes más dirigidas, personales e interactivas. Ningún otro libro ofrece una cobertura más actual e integral de estos fascinantes avances.
- Los capítulos reestructurados sobre la  **fijación de precios** (10 y 11) incluyen una mayor cobertura de las estrategias y tácticas para lograr este cometido en una economía incierta. Y la reorganización del capítulo sobre productos, servicios y marcas (8) ayuda a mejorar la cobertura de los **servicios de marketing** y a una mejor aplicación de los análisis de las estrategias de marca que vienen después de los productos y servicios.
- Esta edición continúa perfeccionando su **diseño innovador de aprendizaje**. La presentación activa e integradora del libro incluye historias comentadas al inicio de cada capítulo, la descripción de los objetivos al inicio del texto y comentarios explicativos del autor sobre secciones y figuras importantes. La presentación de inicio de capítulo ofrece un panorama general del contenido y sus conceptos clave. Las figuras con comentarios de los autores ayudan a simplificar y organizar el material, y las secciones al final de capítulo resumen los conceptos importantes y destacan temas relevantes, como el marketing y la economía, la tecnología de marketing, la ética y el análisis de marketing financiero. En general, este diseño innovador de enseñanza favorece la comprensión del estudiante y facilita su aprendizaje.

## Énfasis en el marketing real

Esta nueva edición de *Marketing* incluye ejemplos con historias de la vida real que muestran los conceptos en acción y revelan el drama del marketing moderno. Cada viñeta al inicio de capítulo y la sección “Marketing Real” se han actualizado o reemplazado para proporcionar ideas frescas y relevantes. Por ejemplo, sabrá cómo:

- CEMEX ha logrado lanzar campañas muy exitosas gracias al entendimiento profundo de cada mercado meta, lanzando propuestas que se ajustan perfectamente a las necesidades de cada segmento.
- La misión de Nike enfocada en el cliente y su profundo sentido de comunidad de marca del cliente han mantenido a esta empresa como líder, dejando atrás a sus competidores.
- Comercial Mexicana ha logrado un cambio especial en la ecuación precio-valor, con productos baratos de calidad y una estrategia de precios y de valor única que la ha convertido en una de las tiendas más populares y de mayor crecimiento.
- ESPN ha construido un imperio de marca global tan reconocido y respetado como las grandes Coca-Cola, Nike y Google.
- Dunkin’ Donuts se dirige con éxito a la “Tribu Dunkin’”, que no es el *esnob* de Starbucks, sino el individuo promedio.

- Cuando se trata de sustentabilidad, ninguna empresa en el mundo está haciendo tan bien las cosas como Wal-Mart. Es verdad, el gran Wal-Mart malo.
- Los hoteles Four Seasons han perfeccionado el arte del servicio altamente personalizado y diseñado de forma cuidadosa, provocando que los clientes reflexionen: “si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons”.
- La campaña de marketing integrado “Häagen-Dazs ama a las abejas” ha convertido a esta empresa en algo más que sólo otra marca de helado de alta calidad: ahora es “una marca con alma y corazón”.
- Hyundai metió el acelerador en el marketing cuando la desaceleración de la economía provocó que sus rivales bajaran la velocidad, convirtiéndose en la compañía automotriz con mayor crecimiento del mundo.
- McDonald’s, la compañía totalmente estadounidense por excelencia, ahora vende más hamburguesas y papas fritas fuera que dentro de Estados Unidos.
- La odisea de Google para entrar en China (y salir nuevamente) expone con claridad las ventajas y los problemas de entrar al mercado global.
- A partir de información de un estudio cuantitativo en las principales ciudades de Latinoamérica se obtuvo la segmentación de los Consumidores Verdes y su relación con el cuidado del medio ambiente.

Además de éstos, cada capítulo incluye otros incontables ejemplos reales, relevantes y oportunos que refuerzan los conceptos clave. Ningún otro libro da vida al marketing como lo hace la decimocuarta edición de *Marketing*.

## Apoyos valiosos para el aprendizaje

Abundantes apoyos para el aprendizaje al inicio, al final y a lo largo de cada capítulo ayudan al estudiante a aprender, relacionar y aplicar los principales conceptos.

- *Vista preliminar del capítulo.* Como parte del diseño activo e integrador al inicio de cada capítulo se incluye una breve sección con los conceptos que se verán y los vincula con conceptos de capítulos anteriores e introduce la historia de apertura.
- *Historias de marketing de inicio de capítulo.* Cada capítulo comienza con una historia de marketing atractiva, detallada, ilustrada y comentada, que presenta el material del capítulo y atrae el interés del lector.
- *Descripción de los objetivos.* Esta sección, ubicada al inicio de cada capítulo, ofrece una imagen previa del contenido y de los objetivos de aprendizaje, e incluye los números de las páginas donde se tratarán.
- *Comentarios de los autores y notas en las figuras.* A lo largo del libro, los comentarios de los autores facilitan y mejoran el aprendizaje de los estudiantes al introducir y explicar las principales secciones y organizar las figuras.
- *Ejemplos de marketing real.* Cada capítulo contiene dos ejemplos que proporcionan una mirada detallada de las prácticas de marketing real de empresas reconocidas, pequeñas y grandes.
- *Repaso de objetivos y términos clave.* Al final de cada capítulo se incluye un resumen que revisa los principales conceptos, objetivos y términos clave.
- *Análisis y aplicación de conceptos.* Cada capítulo contiene un conjunto de preguntas de análisis y ejercicios de aplicación sobre los principales conceptos abordados.
- *Marketing y la economía.* Descripciones de situaciones al final del capítulo permiten analizar el impacto de tendencias económicas recientes sobre las decisiones de los consumidores y los mercadólogos.
- *Enfoque en la tecnología.* Al final de cada capítulo se incluyen ejercicios de aplicación, que permiten el análisis de importantes y emergentes tecnologías de marketing en esta era digital.
- *Enfoque en la ética.* Al final de cada capítulo descripciones de situaciones y preguntas destacan temas importantes sobre la ética del marketing.

- *Aritmética de marketing.* Es una sección, localizada al final de cada capítulo, incluye un ejercicio para que los estudiantes apliquen su pensamiento analítico y financiero sobre conceptos relevantes, y lo enlaza con el “Apéndice 2. Aritmética de marketing”.
- *Casos de empresas.* En la sección final de cada capítulo encontrará casos nuevos o revisados de empresas, los cuales retan a los estudiantes a aplicar los principios de marketing en compañías y situaciones reales.
- *Apéndice de Planeación de marketing.* El Apéndice 1 contiene un ejemplo de un plan de marketing que ayudará a los estudiantes a aplicar importantes conceptos sobre la planeación de marketing.
- *Apéndice de Aritmética de marketing.* Un innovador Apéndice 2 ofrece a los estudiantes una introducción detallada al análisis financiero de marketing que sirve como guía para evaluar y apoyar las decisiones de marketing.

Como nunca antes, esta decimocuarta edición de *Marketing* crea valor para usted: ¡le proporciona todo lo que necesita saber sobre marketing en un paquete de aprendizaje eficaz y divertido!

## Un paquete completo y valioso de apoyos para la enseñanza y el aprendizaje (en inglés)

Un curso de marketing exitoso necesita algo más que un libro bien escrito. Un paquete completo de recursos aumenta el valor de este texto en beneficio de usted. La decimocuarta edición de *Marketing* cuenta con los siguientes apoyos:

### Videos (en inglés)

La videoteca incluye 20 segmentos para esta edición, todos ellos en formato DVD (ISBN: 0-13-216723-9) y en mymarketinglab. Los siguientes son algunos de los títulos:

- Relaciones de Stew Leonard con sus clientes.
- Servicio al cliente confiable de Eaton.
- Administración ganadora de marca de GoGurt.
- Crecimiento exponencial de FiberOne.
- Ventas personales de Nestlé Waters.

Estos recursos se adquieren por separado (contacte a su representante de Pearson para más detalle).



mymarketinglab (en inglés) le brinda la oportunidad de ponerse a prueba con respecto a los conceptos y habilidades fundamentales de dar seguimiento a su propio progreso a lo largo del curso y de utilizar las actividades del plan de estudios personalizado para ayudarlo a tener éxito en el salón de clases.

Este recurso incluye:

- *Plan de estudios:* El plan de estudios le ayudará a lograr una comprensión básica del material del curso antes de ir a clases y le dirá qué páginas necesita revisar.
- *Minisimulaciones:* Aprenda más allá de lo esencial con simulaciones interactivas que lo colocarán en situaciones de marketing reales donde se requerirá que tome decisiones basadas en los conceptos tratados en el libro.
- *Teorías aplicadas:* Incremente su interés con videos detallados, casos interactivos y ejercicios de pensamiento crítico.
- *Pensamiento crítico:* Incremente su habilidad con situaciones de marketing reales que no siempre tienen una respuesta correcta pero sí una buena solución. Estas situaciones fomentan el análisis y debate con sus compañeros de clase.

## **Además**

*Elementos interactivos.* Una gran cantidad de actividades y ejercicios prácticos le permitirán experimentar un aprendizaje de primera mano. Esto lo podrá hacer con el libro electrónico en línea, en el que puede realizar búsquedas por palabras clave o números de página, resaltar secciones específicas, hacer anotaciones directamente sobre la página del libro electrónico, e imprimir tareas de lectura con anotaciones para una revisión posterior o para usar con otros materiales.

Este complemento requiere registro previo y es independiente de la compra de este libro.

# Agradecimientos a la edición en inglés

Ningún libro es producto únicamente de sus autores. Apreciamos mucho las valiosas contribuciones de varias personas que ayudaron a hacer posible esta nueva edición. Como siempre, agradecemos de manera especial a Keri Jean Miksza por su meritoria y dedicada ayuda en *todas* las fases del proyecto y a su esposo Pete y a su pequeña hija Lucy por todo el apoyo que le brindaron durante este intenso proyecto.

Queremos agradecer a Andy Norman de Drake University por su hábil desarrollo de los casos y videos de empresas, y por ayudarnos a preparar algunas de las nuevas historias de marketing. También estamos en deuda con Lew Brown de la University of North Carolina, en Greensboro, por su gran ayuda en la preparación de algunos casos y ejemplos selectos de marketing; con Laurie Babin de la University of Louisiana, en Monroe, por su gran dedicación para preparar los materiales que aparecen al final de los capítulos y por mantener actualizado nuestro “Apéndice 1 Aritmética de marketing”; y con Michelle Rai de Pacific Union College por actualizar el “Apéndice 2 Plan de marketing”. Además, agradecemos a Andy Lingwall de Clarion University of Pennsylvania por el trabajo que realizó con el manual para el instructor; con Peter Bloch de la University of Missouri y ANS Source por la elaboración de las diapositivas; y con Bonnie Flaherty por crear el archivo de reactivos de prueba y el plan de estudios.

Muchos revisores de otras universidades proporcionaron valiosos comentarios y sugerencias para esta edición y las anteriores. Estamos en deuda con los siguientes colegas por sus importantes aportaciones:

## Revisores de la decimocuarta edición

Alan Dick, University of Buffalo  
Rod Carveth, Naugatuck Valley  
Community College  
Anindja Chatterjee, Slippery Rock  
University of Pennsylvania  
Mary Conran, Temple University  
Eloise Coupey, Virginia Tech  
Karen Gore, Ivy Tech Community  
College, Evansville Campus  
Charles Lee, Chestnut Hill  
College

Samuel McNeely, Murray State  
University  
Chip Miller, Drake University  
David Murphy, Madisonville  
Community College  
Esther Page-Wood, Western Michigan  
University  
Tim Reisenwitz, Valdosta State  
University  
Mary Ellen Rosetti, Hudson Valley  
Community College

William Ryan, University of  
Connecticut  
Roberta Schultz, Western Michigan  
University  
J. Alexander Smith, Oklahoma City  
University  
Deb Utter, Boston University  
Donna Waldron, Manchester  
Community College  
Wendel Weaver, Oklahoma Wesleyan  
University

## Revisores anteriores

Praveen Aggarwal, University of  
Minnesota, Duluth  
Ron Adams, University of North Florida  
Sana Akili, Iowa State University  
Mary Albrecht, Maryville University  
Mark Alpert, University of Texas en  
Austin  
Mark Anderson, Eastern Kentucky  
University  
Lydia E. Anderson, Fresno City College  
Allan L. Appell, San Francisco State  
University  
Laurie Babin, University of Louisiana en  
Monroe  
Michael Ballif, University of Utah  
Pat Bernson, County College of Morris  
Roger Berry, California State University,  
Dominguez Hills  
Amit Bhatnagar, University of  
Wisconsin  
Donald L. Brady, Millersville  
University

Thomas Brashear, University of  
Massachusetts, Amherst  
Fred Brunel, Boston University  
Jeff Bryden, Bowling Green University  
David J. Burns, Youngstown State  
University  
Kirsten Cardenas, University of Miami  
Rod Carveth, Naugatuck Valley  
Community College  
Glenn Chappell, Coker College  
Hongsik John Cheon, Frostburg State  
University  
Sang T. Choe, University of Southern  
Indiana  
Glenn L. Christensen, Brigham Young  
University  
Kathleen Conklin, St. John Fisher  
College  
Mary Conran, Temple University  
Michael Coolsen, Shippensburg  
University  
Alicia Cooper, Morgan State University

Douglas A. Cords, California State  
University, Fresno  
Preyas Desai, Purdue University  
Philip Gelman, College of DuPage  
James L. Giordano, La Guardia  
Community College  
Karen Gore, Ivy Tech Community  
College, Evansville Campus  
Hugh Guffey, Auburn University  
Kenny Herbst, Saint Joseph’s University  
Terry Holmes, Murray State University  
David Houghton, Charleston Southern  
University  
Pat Jacoby, Purdue University  
Carol Johaneck, Washington University  
Eileen Kearney, Montgomery County  
Community College  
Thomas R. Keen, Caldwell College  
Tina Kiesler, California State University  
en North Ridge  
Dmitri Kuksov, Washington University  
en St. Louis



Bruce Lammers, California State University en North Ridge  
 J. Ford Laumer, Auburn University  
 Debra Laverie, Texas Tech University  
 Kenneth Lawrence, New Jersey Institute of Technology  
 Richard Leventhal, Metropolitan State College, Denver  
 Charles Lee, Chestnut Hill College  
 Marilyn Liebrez-Himes, George Washington University  
 Dolly D. Loyd, University of Southern Mississippi  
 Kerri Lum, Kapiolani Community College  
 Larry Maes, Davenport University  
 Tamara Mangleburg, Florida Atlantic University  
 Patricia M. Manninen, North Shore Community College  
 Wendy Martin, Judson College, Illinois  
 Patrick H. McCaskey, Millersville University  
 June McDowell-Davis, Catawba College/High Point University  
 Samuel McNeely, Murray State University  
 H. Lee Meadow, Indiana University East  
 H. Lee Meadow, Northern Illinois University  
 John Mellon, College Misericordia  
 Mohan K. Menon, University of Southern Alabama

Martin Meyers, University of Wisconsin, Stevens Point  
 Chip Miller, Drake University  
 William Mindak, Tulane University  
 Ted Mitchell, University of Nevada, Reno  
 David Murphy, Madisonville Community College  
 David M. Nemi, Niagra County Community College  
 Carl Obermiller, Seattle University  
 Howard Olsen, University of Nevada at Reno  
 Betty Parker, Western Michigan University  
 Vanessa Perry, George Washington University  
 Susan Peterson, Scottsdale Community College  
 Abe Qastin, Lakeland College  
 Paul Redig, Milwaukee Area Technical College  
 William Renforth, Angelo State University  
 Gregory A. Rich, Bowling Green State University  
 William Ryan, University of Connecticut  
 Melinda Schmitz, Pamlico Community College  
 Roberta Schultz, Western Michigan University  
 Alan T. Shao, University of North Carolina, Charlotte

Lynne Smith, Carroll Community College  
 Martin St. John, Westmoreland County Community College  
 Randy Stewart, Kennesaw State University  
 Karen Stone, Southern New Hampshire University  
 John Stovall, University of Illinois, Chicago  
 Jeff Streiter, SUNY Brockport  
 Ruth Taylor, Texas State University  
 Donna Tillman, California State Polytechnic University  
 Janice Trafflet, Bucknell University  
 Rafael Valiente, University of Miami  
 Simon Walls, University of Tennessee  
 Donna Waldron, Manchester Community College  
 Mark Wasserman, University of Texas  
 Alvin Williams, University of Southern Mississippi  
 Douglas E. Witt, Brigham Young University  
 Andrew Yap, Florida International University  
 Irvin A. Zaenglein, Northern Michigan University  
 Larry Zigler, Highland Community College

También estamos en deuda con el personal de Pearson Prentice Hall que contribuyó a la elaboración de este libro. La editora ejecutiva Melissa Sabella proporcionó ideas frescas y apoyo a lo largo de la revisión. La gerente de proyecto Meeta Pendharker brindó ayuda valiosa para el manejo de las muchas facetas de este complejo proyecto de revisión. Janet Slowik creó el excelente diseño de la decimocuarta edición, y la gerente de producción, Karalyn Holland, ayudó a dirigir el libro a lo largo de todo el complejo proceso de producción. También estamos muy agradecidos con Elisabeth Scarpa, Anne Fahlgren y Judy Leale. Nos sentimos orgullosos de nuestra relación con el excelente personal profesional de Pearson Prentice Hall. Le debemos mucho a Lynn Steines, editora del proyecto y al excelente equipo de S4Carlisle Publishing Services.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias por todo su apoyo y motivación: Katty, Betty, Mandy, Matt, KC, Keri, Delaney, Molly, Macy y Ben del clan Armstrong, y a Nancy, Amy, Melissa y Jessica de la familia Kotler. A ellos dedicamos este libro.

*Gary Armstrong  
 Philip Kotler*

## Adiciones a la edición en español

Esta decimocuarta edición de Marketing ha sido adaptada en su lenguaje y conceptos, y complementada con ejemplos y casos. Los traductores, adaptadores y revisores de esta obra se han esmerado en seleccionar los mejores términos y textos con el fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje del marketing.

## Agradecimientos a la edición en español

Queremos agradecer especialmente a **Sofía Esqueda** y **Mariángel Paolini**, profesoras del Centro de Mercadeo del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) de Caracas, Venezuela, y a **Gina Pipoli De Azambuja**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico del Perú, por su colaboración con algunos de los casos que acompañan a este texto.

Pearson Educación agradece también a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra por su apoyo y retroalimentación; elemento fundamental para esta nueva edición de *Marketing*.

### México

#### Escuela Bancaria y Comercial

Coordinación General de Aplicaciones y Servicios  
Académicos  
Corporativo

#### Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas

Departamento Económico Administrativo  
Silvia Valles González

#### Instituto Internacional de Estudios Superiores (Reynosa)

Jessica Sánchez Sesma

#### Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración,  
Tepepan

María de Lourdes Almazán González  
Salvador López Vega  
Arsenio Martínez Cortés  
Rebeca Meléndez Flores  
Flor de María Osnaya  
Alfonso Reyes Fernández  
Cuauhtémoc Rosas Pineda  
Alfredo Martín Sánchez  
Lidia Villaseñor Cadena  
José David Waldo Carmaño  
Irma Zamora Flores

#### Instituto Tecnológico Autónomo de México

Bruce Mc Williams  
Carlos Mondragón Liévano

#### Instituto Tecnológico de Morelia

Nora Alejandra García  
Elvia Hernández Castro  
Carlos Cecilio Pacheco  
Berenice Zamilpa Quiroz

#### Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo

Sonia Olena Guerrero Torres  
Carlos Guerrero Villa  
Baltazar Ortiz Hernández  
Gerónimo Sandoval Guzmán

#### Instituto Tecnológico Superior de Sinaloa

Lilia Tiznado Zamudio

#### Unidad Académica Multidisciplinaria Reynosa Rhode

Jimena Sánchez Saavedra  
Lucía Terán Gutiérrez

#### Universidad Anáhuac

México Sur  
Laura Alicia Calleros Torre  
Yazareht Gómez Tena

#### Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría y Administración Pública  
Elvira Cantú  
Humberto Díaz Arreozola  
Efraín Garza Alvarado

#### Universidad Autónoma de Tamaulipas

Facultad de Comercio, Administración y Ciencias  
Sociales  
Homero Aguirre Milling  
José Gerardo Rodríguez Herrera  
Mario Alberto Villarreal Álvarez

#### Universidad de Monterrey

María Luisa Chávez García  
Laura Elizabeth Garza Meza  
María del Carmen Ginocchio Celi

#### Universidad del Pedregal

Mariana Barragán López  
Norma Evelyn Botello Piñones  
Eduardo Cuevas Bercovich  
María Eugenia Hurtado  
María Soledad Ortiz

#### Universidad del Valle de Atemajac, Zapopan

Isabel Barragán Negrete  
Mariela Castro Estrada  
Cecilia Gómez Vidrio  
Blanca Estela Gutiérrez Barba  
Guillermo Lomelín Batista  
José Zacarías Ornelas Rodríguez  
Claudia Fabiola Padilla Rosas  
Julia Patricia Samperio Casco  
Catalina Solares Peña

#### Universidad Latina

Marcela Bárcena Sobrino

Enrique Celis Sánchez  
 Álvaro Flores Rico  
 Roberto Ibarra Ferreyra  
 Gustavo Enrique Terán Vilchis

**Universidad Latinoamericana**  
**Dirección de Diseño y Desarrollo Instruccional**  
 Corporativo

**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
 María Luisa Benaque Rojas  
 Carmen Selene Calva Estrada  
 Álvaro Flores Rico  
 Alejandra Gaona Maldonado  
 Ileana Patricia Gómez Álvarez  
 Norma Gómez Granados  
 Roberto Ibarra Ferreira  
 Norma Angélica Hernández Artega  
 Clotilde Hernández Garnica  
 Claudio Maubert Viveros  
 Euridece Miranda Guillén  
 Juan José Vásquez Aques  
 Carlos M. Villela  
 Romeo Vite López

**Universidad Panamericana**  
**Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales.**  
**Academia de Mercadotecnia**  
 María del Pilar Costal Pérez  
 Roberto Garza Castillón Cantú  
 Armando Kassian Mieres  
 María Azucena Pérez Cascajares  
 Blanca Vila Ventayol

## Argentina

---

**Universidad de Buenos Aires**  
**Universidad Nacional de Quilmes**  
 Aldo F. Albarelllos

## Colombia

---

**Fundación Universitaria CEIPA**  
**Departamento de Negocios y Mercadeo**  
 Juan Gonzalo Franco

**Fundación Universitaria Konrad Lorenz**  
**Facultad de Mercadeo**  
 Abel Uribe

**Pontificia Universidad Javeriana Cali**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
 Rocío Morales Camacho

**Programa de Mercadeo, Facultad de Estudios a Distancia**  
 Sadoth Giraldo Acosta

**Universidad Autónoma de Occidente**  
 Alfredo Beltrán Amador

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**  
 Mónica Eugenia Peñalosa Otero  
 Eliasib Naher Rivera Aya

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**  
**Administración Financiera**  
 Alex Dueñas Peña  
 Víctor Manuel Portugal Ortiz

**Universidad EAFIT**  
 María Antonia Asuad  
 Andrés Botero  
 Jacques de Bedout Pérez  
 Juan Carlos Diez  
 Gladys Yaneth Espinoza  
 Juan Manuel Gutiérrez  
 Lucas Macías  
 Camilo Muñoz  
 Sergio Serrano  
 Cristina Valencia  
 Ana Lucía Villegas

**Universidad EAN**  
 Orlando Martínez Gómez

**Universidad Minuto de Dios Virtual y Distancia**  
**Programa de Administración Financiera**  
 Alexander Cortés Cortés  
 Alexandra Chaparro Guevara

**Universidad Sergio Arboleda**  
**Escuela de Marketing**  
 Ricardo Hoyos

## Costa Rica

---

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
 Gustavo Cubillo Salas  
 Óscar Chacón Navarro  
 William Jaubert Solano

**Universidad de Costa Rica**  
 Escuela de Administración de negocios  
 Edgar Chaves Solano

**Universidad Estatal a Distancia**  
**Programa de Mercadeo**  
 Maureen Acuña Cascante

**Cátedra de Mercadeo**  
 Mauricio Largaespada Umaña

**Universidad Latina**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
 Rocío Lamas Álvarez  
 Kevin Rees Villegas  
 Rodolfo Villalobos Rojas

**Universidad Metropolitana Castro Carazo**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
 Mauricio Salazar Sáenz

## Honduras

---

**Universidad Católica de Honduras - UNICAH**  
**Campus San Pedro Sula**  
 Johanna Mancía

**Universidad José Cecilio del Valle - UJCV**

**Campus Tegucigalpa**

Antonio Fiallos

**Universidad Nacional Autónoma de Honduras - UNAH**

**Campus Ciudad Universitaria Tegucigalpa**

Ingrid Barahona

Mirna Carias

Elmer Cevallos

Bessy Cruz

Lucy Gómez

José Juan Pineda

Miriam Ramírez

Karla Reyes

Marcela Rivera

Denys Turcios

**Universidad Tecnológica Centroamericana - UNITEC**

**Campus Tegucigalpa**

Ana Lourdes Riera

## **Uruguay**

---

**Universidad Católica del Uruguay**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

Adriana Bonomo

**Universidad de Montevideo**

Fernando Requena Aramburú

**Departamento de Dirección y Administración  
de Empresas**

Jorge Sapelli

**Universidad de la República**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**y de Administración**

Carlos A. Scarone Delgado

**Universidad ORT Uruguay**

Gustavo Rubinsztein

## **Venezuela**

---

**Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas**

Ana Julia Guillén

**Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas**

César Camejo

Manuel Landaeta

# Marketing

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# Marketing

Creación y captación de valor del cliente

## Presentación del capítulo

Este capítulo presenta los conceptos básicos de marketing. Empezaremos con la pregunta: ¿Qué es el marketing? En términos sencillos, el marketing es el manejo de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio. A continuación analizamos los cinco pasos del proceso de marketing: desde la comprensión de las necesidades del cliente, el diseño de estrategias de marketing impulsadas por los clientes y de programas de marketing integrados, hasta el establecimiento de relaciones con el cliente y la obtención de valor para la empresa. Por último, analizaremos las principales tendencias y fuerzas que afectan el marketing en esta época de relaciones con el cliente.

Entender estos conceptos básicos y formarse ideas propias acerca de lo que en realidad significan para usted le brindará una base sólida para los siguientes temas.

Iniciemos con una buena historia acerca del marketing en acción en Patrimonio Hoy, de CEMEX, una de las principales cementeras con mayor crecimiento del mundo. ¿Cuál es el secreto del éxito de Patrimonio Hoy? En realidad no hay ningún secreto. Patrimonio Hoy está completamente obsesionado con el cliente; le apasiona crear valor para el cliente y establecer relaciones con él. A cambio, los clientes lo retribuyen siendo leales a su marca y con su dinero. Encontrará este tema de la creación de valor del cliente para obtener valor a cambio de manera repetida a lo largo de este primer capítulo y en el resto del libro.

## Patrimonio Hoy: Ejemplo de orientación al cliente y a la sociedad

**C**EMEX, empresa de origen mexicano, es actualmente una de las principales cementeras a nivel mundial. A pesar de producir cemento, producto que puede parecer indiferenciado y en el que el marketing no juega ningún papel, CEMEX ha logrado lanzar campañas muy exitosas, gracias al entendimiento profundo de cada uno de sus mercados objetivo, lanzando propuestas que se ajustan perfectamente a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

En el caso de las familias de escasos recursos, la autoconstrucción constituye la principal fuente de producción de vivienda en México y en resto del mundo. Para atender a sus demandas específicas, creó el programa “Patrimonio Hoy”, orientado a ofrecer soluciones integrales y accesibles para la autoconstrucción. A través de este programa, CEMEX contribuye a que las comunidades donde opera cuenten con mejores condiciones de vida, a través del financiamiento para la autoconstrucción de vivienda. Con este programa se logra la mejora progresiva de la vivienda de una manera eficiente, sustentable y autosuficiente.

El programa “Patrimonio Hoy” fue desarrollado por CEMEX en México en 1998 y empezó a ser replicado en Colombia y otros países de Latinoamérica como Venezuela, Costa Rica, Nicaragua, Chile y República Dominicana a partir del 2005. Su objetivo es fomentar el ahorro en familias de escasos recursos para la construcción y el mejoramiento progresivo de su vivienda, mientras que para la empresa supone la entrada a un nuevo segmento de mercado. En los 12 primeros años de ope-

ración, Cemex ha apoyado a más de 300 mil familias de escasos ingresos en toda Latinoamérica. En 2011, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó una garantía parcial de crédito de hasta 10 millones de dólares para respaldar a Patrimonio Hoy, que le ayudará a ampliar su cobertura para llegar a más familias de bajos ingresos en México y otros cuatro países de América Latina, y se prevé beneficiará a más de 750 mil familias en el periodo 2011-2016.

**Origen de Patrimonio Hoy:** a raíz de la crisis económica de 1995, CEMEX detectó que este mercado era de gran volumen y paradójicamente era menos sensible a los ciclos económicos que otros mercados de mayor poder adquisitivo. Antes de lanzar un producto para este segmento, la empresa realizó un proyecto de investigación de mercado que implicó entender profundamente a los consumidores, específicamente las barreras que éstos identificaban para poder agilizar el proceso de construcción y mejora de sus hogares. Se seleccionó la ciudad de Guadalajara, en México, para realizar el estudio, debido a su alto grado de representatividad de la población de bajos ingresos, además de que era un mercado poco desarrollado para CEMEX. Uno de los principales hallazgos fue la forma de ahorro de este mercado, que no recurría a instituciones bancarias, sino a grupos de amigos que organizaban “tandas” o grupos de ahorro al que contribuían con cantidades fijas, de forma que el orden de recuperación de los fondos ahorrados se determinaba por medio de un sorteo. Se detectó que las mujeres, con una orientación muy emprendedora en estos segmentos en México, jugaban un

papel muy importante al organizar estos esquemas de ahorro. Sin embargo, estos sistemas no eran realmente efectivos cuando se trataba de montos elevados de dinero como es el necesario para la construcción de una casa. Por lo tanto, el acceso al financiamiento era una de las barreras fundamentales a vencer para que el negocio fuera factible. En este mismo sentido, este mercado necesitaba desarrollar un vínculo con la empresa y que ésta proyectara una imagen de confianza para que decidieran comprar el cemento y otros materiales de construcción a CEMEX. Finalmente, se observó que los métodos de construcción eran muy poco profesionales, además de que la distribución de los materiales era ineficiente, lo que generaba costos muy altos de construcción para estas familias.

La investigación de mercados representó el fundamento para el diseño del modelo de negocios.

**Modelo de negocios:** Patrimonio Hoy es un esquema de financiamiento directo y asesoría técnica para que las familias reduzcan el costo de construcción de su proyecto de vivienda (hasta en 35% del total), además de que lo finalizan tres veces más rápido que mediante formas tradicionales de autoconstrucción.

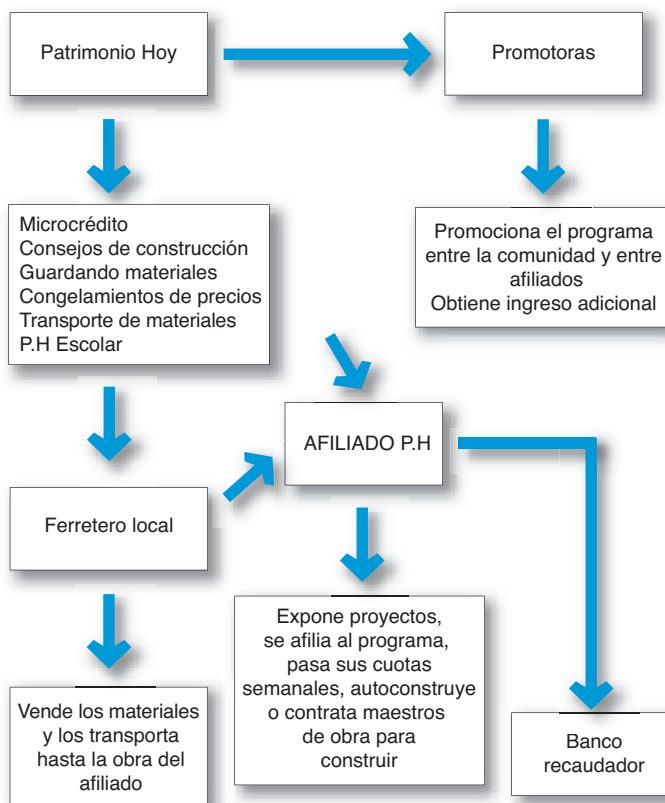
El diseño de este modelo de negocios se basa en la vinculación de la población de bajos ingresos a la cadena de valor de la empresa, al incluirlos como clientes mediante un esquema adaptado a las posibilidades de la compra de este mercado objetivo. Así, Patrimonio Hoy ofrece un esquema mixto que combina el acceso a financiamiento, disponibilidad de productos de primera calidad y de servicios complementarios para el mejoramiento de vivienda de comunidades de bajos ingresos. El modelo permite la integración entre clientes finales de bajos ingresos, distribuidores locales de materiales, un equipo especializado de CEMEX especialmente preparado para prestar apoyo técnico y una entidad financiera que facilita los procesos de recaudación de los montos financiados.

El modelo asume que la condición necesaria de éxito es la adaptación al estilo de vida y exigencias del mercado objetivo. CEMEX ha logrado adaptar el esquema por medio de las promotoras, quienes son agentes (más del 90% son mujeres) de introducción del programa en cada una de las comunidades a cambio de una comisión, además que en muchos casos ellas mismas son socias del Programa.

El modelo también ha desarrollado adaptaciones en los procesos logísticos, procesos de venta o recuperación cambiando totalmente su concepción tradicional de hacer negocios para adaptarse a las necesidades y potencialidades del nicho de mercado. Entre otras, deben destacarse las siguientes: recuperación semanal, integralidad en la oferta sin limitarse la oferta de cemento, oferta de servicios de apoyo técnico, financiamiento directo, etcétera.

Finalmente la clave del éxito del programa y su sustentabilidad en el largo plazo son la investigación de mercado a través de fuentes secundarias y la vinculación con promotores locales del programa. Este entendimiento profundo del mercado permite a CEMEX adaptar las condiciones del programa y crear relaciones con sus clientes, lo que representa la esencia del marketing. De hecho, se puede plantear que el programa es replicable a otros productos y puede escalarse a través de nuevas alianzas con grupos interesados en mejorar las condiciones de vida de la población de bajos recursos en todo el mundo.

Las familias participantes reciben algunos beneficios adicionales como el congelamiento de los precios y el almacenamiento de materiales durante su proyecto para evitar que se deterioren. Además, Patrimonio Hoy facilita la incorporación



al núcleo familiar de prácticas de ahorro y acumulación patrimonial. Este programa es autosustentable, pues ayuda a los miembros de la comunidad a que salgan adelante por sí mismos, al permitir que las familias construyan un patrimonio mediante pagos que están al alcance de sus posibilidades.

**Esquema de funcionamiento de Patrimonio Hoy en Latinoamérica**

Asimismo, ha recibido reconocimientos por parte de la OEA, el BID y el Banco Mundial; la ONU ha reconocido sus resultados en el combate a la pobreza, alineado a los Objetivos del Milenio de esta organización.

El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (CNUAH o UN-Habitat, por sus siglas en inglés, United Nations Human Settlement Programme), junto con las cámaras de comercio de China e India, premiaron a CEMEX por su programa Patrimonio Hoy Centros Productivos de Autoempleo y sus iniciativas sobresalientes de modelos de negocio innovadores que impulsan el desarrollo comunitario y demuestran la factibilidad de los retornos sociales y económicos en el sector de la vivienda, principalmente en la base de la pirámide.

CEMEX es la primera y única empresa mexicana, y latinoamericana, que es reconocida con este galardón. Fue seleccionada como ganadora entre más de 25 iniciativas de todo el mundo, dentro de la categoría de Soluciones Accesibles de Vivienda. Esto facilitará que el programa amplíe sus operaciones en Colombia, Costa Rica, Nicaragua y República Dominicana.

Lo anterior ha sido posible con la participación de su red de distribuidores, así como de una red de promotoría basada en mujeres emprendedoras residentes en las propias comunidades, lo cual ha permitido generar también una cantidad importante de empleos, expuso el banco.<sup>1</sup>

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.

¿Qué es el marketing?

## Objetivo 2

Explicar la importancia de entender a los clientes y el mercado, e identificar los cinco conceptos básicos del mercado.

Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes

## Objetivo 3

Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing impulsada por el cliente y analizar las orientaciones de la administración de marketing que guían la estrategia de marketing.

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

Preparación de un plan y un programa de marketing integrado

## Objetivo 4

Analizar la administración de la relación con el cliente e identificar estrategias de creación de valor *para* el cliente y captar a cambio el valor *de* éste.

Establecimiento de relaciones con el cliente

Cómo captar el valor de los clientes

## Objetivo 5

Describir las principales tendencias y las fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones.

El panorama cambiante del marketing

**Las compañías exitosas de hoy** tienen algo en común: al igual que Patrimonio Hoy, están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización a ayudar a construir relaciones duraderas con el cliente creando valor.

Las relaciones y el valor de los clientes son muy importantes en la actualidad. A medida que la mayoría de las economías del mundo se han recuperado después de la peor crisis desde la Gran Depresión, los consumidores más frugales gastan su dinero con más cuidado y reconsideran sus relaciones con las marcas. A su vez, es más importante que nunca establecer relaciones sólidas con los clientes, basadas en un valor real y duradero.

**Comentario del autor** | Deténgase un momento y piense cómo respondería esta pregunta antes de estudiar el marketing. Luego, observe cómo su respuesta cambia conforme lee el capítulo.

## ¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Aunque más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea la siguiente: *el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente*. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Por ejemplo, Walmart se ha convertido en el minorista más grande del mundo, y en la compañía más grande del mundo, gracias a que cumple su promesa, “Ahorre dinero, viva mejor”. Nintendo avanzó en el mercado de los videojuegos al apoyarse en su promesa de que “A Wii le gustaría jugar”, respaldado por su tan popular consola Wii y una lista creciente de juegos y accesorios populares para todas las edades. Y McDonald’s cumple con su lema “Me encanta” al ser “El lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes” en todo el mundo, lo que le ha proporcionado una participación de mercado mayor que la de sus tres competidores más cercanos juntos.<sup>2</sup>

Un marketing formal es crítico para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Procter & Gamble, Google, Target, Toyota y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.



Ya sabe mucho acerca del marketing, pues es todo lo que le rodea. El marketing llega a usted al estilo tradicional: lo podemos ver en la abundancia de productos que existen en cada centro comercial y en los anuncios que llenan la pantalla del televisor, que aparecen en revistas o que llenan el buzón de correo. Sin embargo, en años recientes los mercadólogos han conjuntado varios nuevos métodos de marketing, que van desde creativos sitios web y redes sociales en línea, hasta su teléfono celular. Estos nuevos métodos hacen algo más que enviar mensajes a las masas; llegan a usted de forma directa y personalizada. Los mercadólogos de hoy quieren convertirse en parte de su vida y enriquecer sus experiencias con sus marcas, es decir, ayudarlo a *vivir* sus marcas.

En el hogar, en la escuela, en su trabajo y en donde juega, vemos el marketing en casi todo lo que hacemos. Sin embargo, es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor. Detrás de esto hay una enorme red de individuos y de actividades que compiten por su atención y por sus compras. Este libro le ofrece una introducción completa a los conceptos básicos y de las prácticas actuales del marketing. En este capítulo, iniciamos con una definición de marketing y del proceso de marketing.

## Definición de marketing

¿Qué es marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y ofrecimientos de productos vía correo electrónico. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de *satisfacer las necesidades del cliente*. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter Drucker: “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”.<sup>3</sup> Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste.

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.<sup>4</sup>

### Marketing

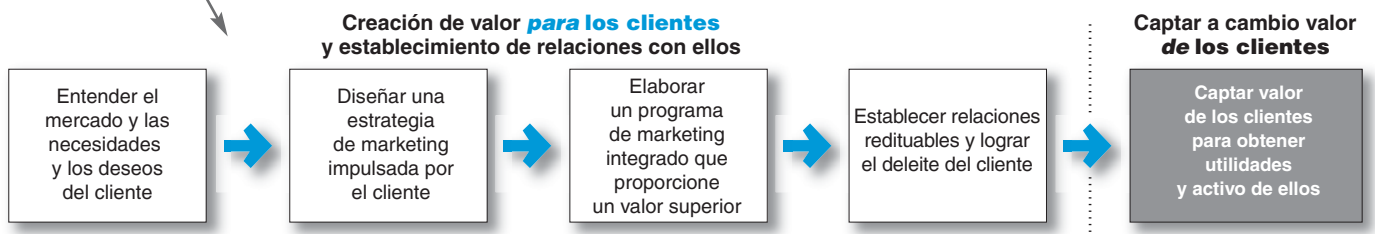
Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

## El proceso de marketing

● La **figura 1.1** presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor *de* sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo.

En este capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo sencillo de marketing. En este capítulo, revisaremos cada paso, aunque nos enfocaremos más en los que tienen que ver con la relación con el cliente: comprensión del cliente, establecimiento de relaciones con el cliente y obtención del valor de él. En el capítulo 2 estudiaremos con mayor detalle los pasos segundo y tercero, es decir, el diseño de estrategias de marketing y la elaboración de programas de marketing.

Esta importante figura muestra el marketing de manera resumida. Al crear valor *para* los clientes, los mercadólogos obtienen a cambio valor de ellos. Este proceso de cinco pasos constituye la estructura de marketing para el resto del capítulo y del libro.



● FIGURA | 1.1

Un modelo sencillo del proceso de marketing

**Comentario del autor** El marketing se refiere a la creación de valor para los clientes. Por lo tanto, como el primer paso del proceso de marketing, la compañía debe comprender plenamente a los consumidores y el mercado en el que opera.

## Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes

Como un primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: 1) *necesidades, deseos y demandas*; 2) *ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias)*; 3) *valor y satisfacción*; 4) *intercambios y relaciones* y 5) *mercados*.

### Necesidades, deseos y demandas del cliente

El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades *físicas* básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimientos y expresión personal. Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos.

Los **deseos** son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Un hombre estadounidense *necesita* alimentos pero *desea* una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de Papúa Nueva Guinea *necesita* alimentos pero *desea* taro, arroz, camote y cerdo. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en **demandas**. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan montañas de datos de éste. Su personal, en todos los niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel), permanece cerca de los clientes. Por ejemplo, Falabella, uno de los minoristas más importantes de Latinoamérica, con presencia en Chile, Perú, Argentina y Colombia, tiene una sección en su página web en la que los clientes pueden opinar de forma abierta sobre sus tiendas y productos, y donde todos los usuarios puedan leer sus opiniones. En Latinoamérica, varias empresas ya están aprovechando el crecimiento explosivo de twitter. Según un estudio realizado en 2010 por la empresa Burson Marsteller, el 32% de las empresas latinoamericanas interactúa con sus clientes por medio de twitter. México sobresale con 60% de las compañías estudiadas, las cuales mantienen al menos una cuenta en la red de microblogging, seguido de Brasil (53%) y Chile (43%). Y en P&G, ejecutivos de la dirección pasan tiempo con los consumidores en su hogar y van de compras con ellos. Los gerentes de marca de P&G de manera rutinaria pasan una o dos semanas viviendo con el presupuesto de los consumidores con menos recursos para entender qué es lo que pueden hacer para mejorar la vida de sus clientes.<sup>5</sup>

### Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las **ofertas de mercado**, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a *productos* físicos. También incluyen *servicios*, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades tales como *personas, lugares, organizaciones, información e ideas*. Por ejemplo, la Fundación de Ricky Martin se orienta a la protección de los menores ante el riesgo de la trata de personas, mediante campañas educativas y de concientización del problema en las sociedades de Latinoamérica. Sus actividades se centran en la educación como estrategia de prevención para detener la explotación infantil.<sup>6</sup>

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los

#### Necesidades

Estados de carencia percibida.

#### Deseos

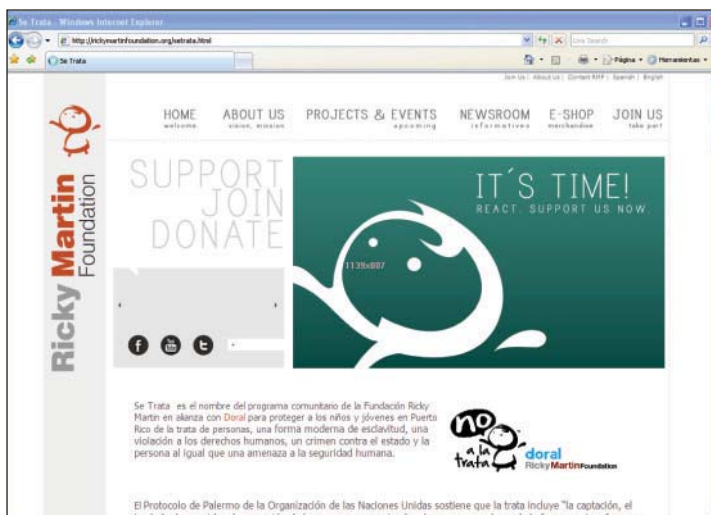
Forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo.

#### Demandas

Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

#### Ofertas de mercado

Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.



Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos. Esta página se orienta a la protección de menores contra la trata de personas y cualquier forma de esclavitud.

**Miopía de marketing**

El error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrece una compañía, que a los beneficios y experiencias producidos por los mismos.

beneficios y las experiencias producidos por los mismos. Estos vendedores padecen la **miopía de marketing**; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente.<sup>7</sup> Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, aunque lo que *en realidad* necesita es un hoyo de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o que lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma *necesidad*, pero *deseará* el producto nuevo.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, usted no sólo ve una carrera de NASCAR, sino que se sumerge en la experiencia excitante y explosiva de ésta. De manera similar, estas experiencias no se limitan a productos de consumo, sino también a soluciones integrales para empresas que van más allá de un conjunto de cables. Éste es el caso de la chilena Senda, que proporciona ofertas integrales como el sistema de control de tráfico de las ciudades de Santiago y São Paulo, la automatización de administradoras de fondos de pensiones en diversos países y la emisión de bonos electrónicos para la atención de salud en Chile.

## Valor y satisfacción del cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. Volveremos a ver estos conceptos importantes más adelante en el capítulo.

## Intercambios y relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un **intercambio** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público, y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener *relaciones* de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, las compañías desean retener a los clientes y aumentar sus negocios. Los mercadólogos desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el concepto importante de la administración de las relaciones con el cliente.

## Mercados

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que por lo regular pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las redes sociales

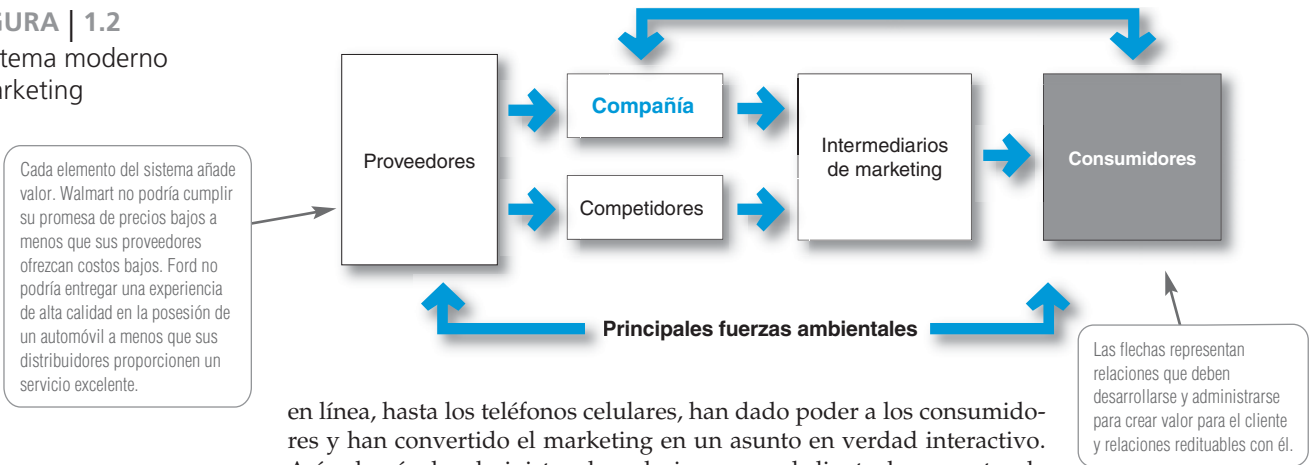
**Intercambio**

Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

**Mercado**

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

● FIGURA | 1.2  
Un sistema moderno de marketing



en línea, hasta los teléfonos celulares, han dado poder a los consumidores y han convertido el marketing en un asunto en verdad interactivo. Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar de forma eficaz las *relaciones administradas por él*. Los mercadólogos ya no sólo preguntan “¿de qué manera podemos llegar a nuestros clientes?”, sino también “¿de qué manera deben acercarse ellos a nosotros?”, e incluso ¿de qué manera nuestros clientes pueden ponerse en contacto entre sí?”

● La **figura 1.2** muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Luego crean y envían sus ofertas de mercado y sus mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los que participan en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y sociales/culturales).

Cada elemento del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables no sólo depende de sus propios actos, sino de lo bien que el sistema completo funciona para cubrir las necesidades de los consumidores finales. Walmart no podría cumplir su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le entreguen mercancía a bajo costo; ni Ford podría ofrecer una experiencia de alta calidad en la posesión de un automóvil, a menos que sus distribuidores brinden un servicio y ventas excelentes.

**Comentario del autor** | Ahora que la compañía entiende plenamente a sus consumidores y al mercado, debe decidir qué clientes atenderá y cómo los proporcionará valor.

## → Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing es capaz de diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Definimos la **administración de marketing** como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder a dos preguntas importantes: *¿A qué clientes debemos servir? (¿cuál es nuestro mercado meta?)* y *¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes? (¿cuál es nuestra propuesta de valor?)* Analizaremos brevemente esos conceptos de estrategia de marketing, y luego los estudiaremos con mayor detalle en los capítulos 2 y 7.

### Administración de marketing

El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos.

## Selección de los clientes a quienes se dará servicio

La compañía primero debe decidir a *quién* dará servicio, y lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y eligiendo los segmentos que perseguirá (*mercado meta*). Algunos individuos piensan que la administración de marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes, de todas formas. Al tratar de servir a todos los clientes, es muy probable que no sirvan a ninguno bien. En vez de eso, la compañía debe seleccionar sólo a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, Palacio de Hierro, en México, y Dashu, en Brasil, se enfocan de manera redituable en profesionistas acaudalados; El objetivo de Electra, en Latinoamérica, son familias con medios más modestos.



● **Propuestas de valor:** el automóvil Smart sugiere: “Abra su mente”: “Lo siento, grandulón. Lo de hoy es la eficiencia”.

A fin de cuentas, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes desean servir, así como el nivel, el momento y la naturaleza de su demanda. En términos sencillos, la administración de marketing es la *administración del cliente* y la *administración de la demanda*.

## Selección de una propuesta de valor

La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma se *diferenciará* y se *posicionará* a sí misma en el mercado. La *propuesta de valor* de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La empresa América Móvil tiene las marcas Telcel (en México) y Claro (en Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay). La campaña actual de Telcel es “Miles de historias que se entrelazan todos los días a través de la Red donde todo es posible”. De esta manera, Telcel busca promover entre sus usuarios su capacidad de cobertura, tecnología avanzada y equipos exclusivos. A través de esta campaña, la empresa busca acercarse más a sus usuarios con historias cotidianas con las que puedan identificarse. Por otra parte, Claro ofrece una propuesta basada en un mejor valor por el dinero de sus clientes.

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta del cliente: “¿por qué debería comprar su marca en vez de la marca del competidor?” Las compañías tienen que diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta. ● Por ejemplo, el automóvil Smart está posicionado como compacto pero cómodo, ágil pero económico, y seguro

pero ecológico. Es “un genio automotriz puro en un empaque totalmente divertido y eficiente. Un pensamiento inteligente, en verdad”.

## Orientaciones de la administración de marketing

La administración de marketing busca diseñar estrategias que construyan relaciones redituables con sus consumidores meta. Pero, ¿qué *filosofía* debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, a la organización y a la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

Hay cinco conceptos alternativos que las organizaciones podrían utilizar para diseñar y poner en práctica sus estrategias de marketing: *los conceptos de producción, producto, ventas, marketing y marketing social*.

### Concepto de producción

La idea de que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy accesibles, y que la organización debe, por lo tanto, enfocarse en incrementar la producción y la eficiencia de la distribución.

### Concepto de producto

La idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad, desempeño y características, y de que, por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

### El concepto de producción

El **concepto de producción** señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y que son muy accesibles. Por lo tanto, la gerencia debería concentrarse en mejorar la eficacia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

El concepto de producción es todavía una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, el fabricante de computadoras Lenovo domina al tan competitivo y sensible al precio mercado chino de las PC mediante bajos costos de mano de obra, producción muy eficiente y distribución masiva. No obstante, aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede originar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren un gran riesgo de enfocarse demasiado en sus propias operaciones, y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con él.

### El concepto de producto

El **concepto de producto** sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación. Desde este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua.

La calidad y la mejora del producto son elementos importantes de la mayor parte de las estrategias de marketing. Sin embargo, enfocarse *sólo* en los productos de la compañía también podría provocar miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes consideran que si son capaces de “diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta”; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados. Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para un problema con los ratones, pero que no necesariamente es una mejor trampa para éstos. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servicio de exterminación de plagas, un gato de casa o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá a menos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio de forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y convenza a los compradores de que se trata de un mejor producto.

### El concepto de ventas

Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El **concepto de ventas** suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores en general no piensan comprar, como seguros o donaciones de sangre. Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto.

Sin embargo, una estrategia de marketing tan agresiva como ésta implica riesgos elevados; se interesa principalmente en crear transacciones de ventas y no en diseñar relaciones redituables y a largo plazo con el cliente. Con frecuencia el objetivo consiste en vender lo que la empresa fabrica, en lugar de fabricar lo que el mercado necesita. Asume que a aquellos clientes a los que se les convenza de comprar el producto les gustará; o bien, si no les gusta, tal vez olviden su desilusión y lo compren de nuevo más tarde. Por lo general se trata de suposiciones erróneas.

### El concepto de marketing

El **concepto de marketing** establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las *rutas* hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.

● La **figura 1.3** contrasta los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas implica una perspectiva de *adentro hacia fuera*. Se inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía y convoca a realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas redituables; su objetivo principal es conquistar al cliente, es decir, obtener ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

En contraste, el concepto de marketing toma una perspectiva de *afuera hacia dentro*. Como señala Herb Kelleher, el pintoresco fundador de Southwest Airlines: “No contamos con un departamento de marketing; tenemos un departamento del cliente”. El concepto de marketing inicia con un mercado bien definido, se enfocan las necesidades del cliente e integran todas las actividades de marketing que afectan a los consumidores. Asimismo, produce utilidades al establecer relaciones duraderas con los clientes correctos, basadas en valor y satisfacción de los mismos.

La aplicación del concepto de marketing con frecuencia implica más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías *orientadas al cliente* investigan a fondo a los clientes actuales para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre

#### Concepto de ventas

Idea de que los consumidores no comprarán un número suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de ventas y de promoción a gran escala.

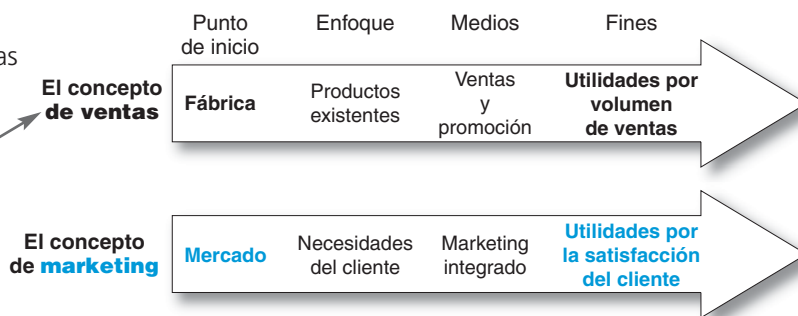
#### Concepto de marketing

Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores.

● FIGURA | 1.3

Comparación entre los conceptos de ventas y de marketing

El concepto de ventas implica una perspectiva de adentro hacia afuera, que se concentra en los productos existentes en una gran cantidad de ventas. Su objetivo es vender lo que la compañía fabrica, en lugar de fabricar lo que el cliente desea.



El concepto de marketing toma una perspectiva de afuera hacia adentro, que se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente para obtener utilidades. Como señala el pintoresco fundador de Southwest Airlines: “No contamos con un departamento de marketing; tenemos un departamento del cliente”.



● **Marketing orientado al cliente: incluso hace 20 años, ¿cuántos consumidores habrían pensado en ordenar productos ahora tan comunes como teléfonos celulares, computadoras portátiles, iPods y cámaras digitales? Los mercadólogos a menudo deben entender las necesidades de los clientes incluso mejor que ellos mismos.**

### Concepto de marketing social

La idea de que las decisiones de marketing de una compañía deberían tomar en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

### El concepto de marketing social

El **concepto de marketing social** cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los *deseos a corto plazo* del consumidor y el *bienestar a largo plazo* del mismo. ¿Se trata de una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de los mercados meta, haciendo siempre lo que es mejor a largo plazo para los consumidores? El concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería proporcionar valor a los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor *como de la sociedad*. Exige un *marketing sustentable*, es decir, un marketing responsable a nivel social y ambiental, que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

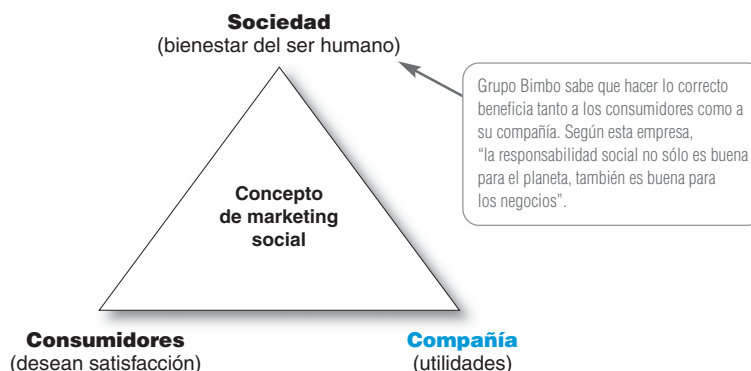
Considere la industria del agua embotellada. Tal vez piense que estas compañías ofrecen un producto cómodo, sabroso y saludable. Su empaque sugiere imágenes “verdes” de lagos cristalinos y montañas cubiertas de nieve. No obstante, la fabricación, el llenado y la transportación de miles de millones de botellas plásticas genera enormes cantidades de emisiones de dióxido de carbono que contribuyen de forma importante al calentamiento global. Además, las botellas plásticas plantean un gran problema de reciclaje y de eliminación de desperdicios sólidos. Por consiguiente, al satisfacer los deseos a corto plazo de los consumidores, la industria del agua embotellada podría estar provocando problemas ambientales que van en contra de los intereses a largo plazo de la sociedad.

● Como muestra la **figura 1.4**, las compañías deberían equilibrar tres aspectos al diseñar sus estrategias de marketing: las ganancias de la compañía, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad. Bimbo lo hace muy bien. Su preocupación por los intereses de la sociedad la ha distinguido por su reputación, durante décadas, de empresa socialmente responsable.

Grupo Bimbo cuenta con un Programa de Responsabilidad Social que se centra en cuatro programas:

1. *Comprometidos con tu Salud*: promover la adopción de un estilo de vida saludable, que incluye tanto una alimentación correcta como la práctica frecuente de actividad física.

● **FIGURA | 1.4**  
Tres consideraciones que sustentan el concepto de marketing social



2. *Comprometidos con el Medio Ambiente*: minimizar los impactos ambientales generados por nuestros procesos y servicios. Es por ello que hemos tomado medidas serias de reciclaje de residuos y reducción en el consumo de energía y agua.
3. *Comprometidos con Nuestros Colaboradores*: hacemos esfuerzos para ayudar a nuestros empleados a alcanzar su pleno potencial.
4. *Comprometidos con Nuestra Sociedad*: restaurar bosques y selvas en todo el país, crear oportunidades de microfinanciamiento para propietarios de pequeñas empresas y educación de los niños.<sup>8</sup>

**Comentario del autor** | La estrategia de marketing orientado al cliente que se analizó en la sección anterior describe cuáles son los clientes que la compañía servirá (el mercado meta) y cómo lo hará (la propuesta de valor). Ahora la compañía debe desarrollar planes y programas de marketing (una mezcla de marketing) que entregue en realidad el valor que se pretende para el cliente.

## Preparación de un plan y un programa de marketing integrados

La estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Después, el mercadólogo diseña un programa que en realidad proporcionará el valor que se pretende para los clientes meta. El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para aplicar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa debe integrar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio *programa de marketing integrado* que comunique y entregue el valor pretendido a los clientes elegidos. En otros capítulos exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

**Comentario del autor** | La realización adecuada de los primeros tres pasos del proceso de marketing prepara el terreno para el cuarto paso: el establecimiento y el manejo de relaciones duraderas con el cliente.

## Establecimiento de relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades del cliente; diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente; y elaborar un programa de marketing) conducen al cuarto paso, que es el más importante: crear relaciones redituables con el cliente.

### Administración de las relaciones con el cliente

La *administración de las relaciones con el cliente* es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen de manera limitada como una actividad de manejo de datos del cliente (una práctica denominada *CRM* por sus siglas en inglés). Según esta definición, la administración de las relaciones con el cliente implica el manejo de información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con ellos, para incrementar su lealtad al máximo. En el capítulo 4 analizaremos esta actividad más específica de la CRM, cuando abordemos la información de marketing.

Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos le dan al concepto de la **administración de las relaciones con el cliente** un significado más amplio, donde ésta es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

### Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente

La clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un valor y una satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios.

**Valor del cliente** Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una selección confusa de productos y servicios para elegir. Compran a la empresa que ofrece el mayor **valor percibido por el cliente**, es decir, la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores. Es importante señalar que con frecuencia los clientes no

### Administración de las relaciones con el cliente

El proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción.

### Valor percibido por el cliente

Evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores.



juzgan los valores y los costos “con precisión” o “de manera objetiva”; sino que actúan de acuerdo con el valor *percibido*.

Para algunos consumidores, el valor podría significar productos razonables a precios accesibles, en especial después de la reciente recesión. No obstante, para otros, el valor podría significar pagar más para obtener más. Por ejemplo, a pesar del difícil entorno económico, GE introdujo recientemente su nuevo conjunto de lavadora y secadora Profile, que se vende al detalle por más de 2500 dólares (más del doble del costo de un conjunto estándar de lavadora y secadora). Los anuncios de Profile muestran máquinas sofisticadas en colores atractivos, como rojo cereza. Sin embargo, los anuncios también destacan su practicidad real, y posicionan a la línea Profile como un nuevo “sistema de cuidado de la ropa” revolucionario, con tecnología que asigna la cantidad de jabón y agua óptima por carga, y que ahorra dinero al tratar la ropa con suavidad, extendiendo su duración. ¿Las lavadoras y secadoras Profile valen el precio mucho más alto comparado con los aparatos menos costosos? Todo es cuestión de percepciones de valor personal. Para muchos consumidores, la respuesta es no, aunque para el segmento meta de los compradores con altos ingresos que se interesan por el estilo, la respuesta es sí.<sup>9</sup>

### Satisfacción del cliente

Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.

**Satisfacción del cliente.** La **satisfacción del cliente** depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, éste estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestra que los niveles de satisfacción del cliente más elevados producen clientes más leales, lo que a su vez resulta en un mejor desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan deleitar a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y luego entregando más de lo que prometieron. Los clientes encantados no sólo vuelven a comprar, sino que también se convierten en socios de marketing y en “evangelistas” que transmiten a otros sus buenas experiencias (vea Marketing real 1.1).<sup>10</sup>

Para las compañías interesadas en deleitar y sorprender a sus clientes, un valor y un servicio excepcionales se vuelven parte de su cultura general. Por ejemplo, año tras año Ritz-Carlton queda entre los primeros lugares de la industria de la hospitalidad en términos de la satisfacción del cliente. ● Su pasión por satisfacer a los clientes se resume en el credo de la compañía, el cual promete que sus lujosos hoteles generarán una experiencia realmente memorable, una que “despierte los sentidos, produzca bienestar y satisfaga incluso los deseos y necesidades tácitos de nuestros huéspedes”.<sup>11</sup>



● Satisfacción del cliente: la pasión de los hoteles Ritz-Carlton por satisfacer a sus clientes se resume en su credo, el cual promete una experiencia en verdad memorable, una que “despierte los sentidos, produzca bienestar y satisfaga incluso los deseos y necesidades tácitos de nuestros huéspedes”.

Visite cualquier hotel Ritz-Carlton del mundo y le sorprenderá la ferviente dedicación de la compañía por anticipar y satisfacer incluso su necesidad más mínima. Sin siquiera preguntar parecen adivinar que usted es alérgico al maní y que desea una cama king-size, una almohada hipoalérgica, las cortinas abiertas a su llegada y un desayuno con café descafeinado en su habitación. Cada día, el personal del hotel (desde los empleados de la recepción hasta los de mantenimiento y de limpieza) observa de manera discreta y registran incluso la menor preferencia del huésped. Luego, todas las mañanas, cada hotel revisa los archivos de los nuevos huéspedes que se han alojado previamente en un hotel Ritz-Carlton, y prepara una lista de detalles adicionales sugeridos que podrían deleitar a cada uno.

Una vez que identifican la necesidad especial de un cliente, los empleados hacen hasta lo imposible por satisfacerla. Por ejemplo, para atender las necesidades de un huésped con alergias a los alimentos, un chef en Bali encontró huevos y leche especiales en una pequeña tienda de abarrotes en otro país y pidió que se los enviaran al hotel. En otro caso, cuando el servicio de lavandería del hotel no logró eliminar la mancha del traje de un huésped antes de que éste se fuera, el gerente del hotel viajó a la casa de éste y le entregó personalmente un cheque para reembolsar el costo del traje. Según un gerente del Ritz-Carlton, si la cadena consigue la fotografía de la mascota de un huésped, hará una copia, la enmarcará y la colocará en la habitación de cualquier hotel que el huésped visite. Como resultado de un servicio al cliente tan heroico, un altísimo 95% de los huéspedes que dejan el hotel informan que su estancia ha sido una experiencia realmente memorable. Más del 90% de los clientes deleitados regresa.

# Marketing Real

## Astrid & Gastón: el poder del deleite del cliente

Astrid & Gastón es un restaurante fundado en Lima, Perú, en 1994 por Gastón Acurio y su esposa Astrid. Astrid & Gastón es reconocido como uno de los mejores restaurantes del mundo. Incluso la guía gastronómica San Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo, organizada por más de una década por la revista británica *Restaurant*, menciona a Astrid & Gastón por primera vez en 2011 ocupando el puesto número 42.

En tan sólo 17 años ha abierto sucursales en Quito, Caracas, Santiago, Buenos Aires, Bogotá, Madrid y la Ciudad de México; y muy pronto estará en Londres y São Paulo.

Gastón Acurio es considerado el mejor cocinero latinoamericano y uno de los empresarios más prósperos del continente en el campo. Nacido en Lima, Perú, abandonó sus estudios de Derecho y fue a estudiar alta cocina a París, donde conoció a Astrid, una alemana también interesada en la alta cocina. Luego de una larga formación en Europa regresaron a Perú para iniciar la aplicación de sus enseñanzas con los productos y las costumbres de ese país. Con el tiempo y luego de un inusitado éxito, Astrid y Gastón encontraron un estilo único en donde, nutriéndose de los sabores e ingredientes de su país y asociándolos con otras culturas y técnicas, dieron forma a una cocina de estilo propio.

Poco después (en el 2000) inauguraron un segundo restaurante en Santiago de Chile donde rápidamente fue considerado como el mejor del país; luego, en febrero del 2005 abrieron sus puertas en Bogotá, Colombia, con el mismo éxito; y en noviembre de 2005 en Quito, Ecuador; en mayo de 2006 inauguraron uno más en Caracas, Venezuela. Posteriormente se crearon nuevos restaurantes en Ecuador, España y Argentina.

Hoy, Astrid y Gastón Acurio llevan esta bandera no solo en sus restaurantes, sino también en sus otros conceptos peruanos. La Mar cebichería, Tanta peruvian

bistro, Pasquale Hermanos sanguchería peruana, Panchita parrilla peruana y otros proyectos y marcas en camino. Estos conceptos también se están expandiendo a nivel internacional. Por ejemplo, en la Ciudad de México el grupo ha abierto tres restaurantes La Mar, e incluso se encuentra en la marina de San Francisco, en el Distrito Fisherman's Wharf, con trabajadores peruanos.

La internacionalización de los restaurantes del grupo fue posible gracias al correcto balance entre las recetas originales de Astrid y Gastón con la idiosincrasia de los gustos de cada país. Adicionalmente enfrentaron otros retos como la escasez de insumos peruanos y el conocimiento profundo de los gustos de los clientes locales. La clave del éxito fue un trabajo paciente y de mucha fe en la potencialidad de la cocina peruana. Por eso, la labor de cada uno de los chefs en cada sucursal se parece mucho a la de un docente: enseñar a los cocineros y personal a su cargo; establecer contacto con los clientes, conocer sus preferencias, y poner en práctica su destreza para ensamblar esas delicias, las cuales ganan cada vez más adeptos y reconocen a la cocina de Perú como una de las gastronomías más exquisitas del mundo.

Parte de su trabajo es tener permanente contacto con todos los restaurantes de la cadena, tanto en Perú como en los demás países, para no perder de vista las tendencias y los gustos de los clientes.

"Estamos siempre dándonos la mano", aseveró el chef del restaurante en Santiago de Chile, al tiempo de indicar que parte del entrenamiento del personal de cocina proveniente del país donde se abre un restaurante es enviarlo a Perú, para que conozca y se familiarice con los insumos y las técnicas de preparación.

Con más de 15 años de experiencia en la industria gastronómica, Astrid y Gastón deleitan el paladar de sus clientes con lo mejor de los conceptos peruanos, entre los que se destacan los mariscos del Pacífico, ceviches amazónicos, parrillas y todo lo mejor de la cocina tradicional peruana, fusionada con el mejor estilo gourmet. Con una técnica culinaria impecable y en un establecimiento que, sin lugar a dudas, descresta hasta al más exigente de los clientes, es posible encontrar platos verdaderamente magistrales.

"Tuvimos la suerte de recibirla, de hacerla. Lo que hemos hecho toda una generación de cocineros peruanos es darle valor, nuestro trabajo es que sea reconocida en todo el mundo abriendo restaurantes de auténtica cocina peruana, y haciendo que los mismos sabores estén en Perú, México o España", señala Gastón.

Este cocinero conoce los productos de la tierra y del mar, así como su gente y las tradiciones de la región. También es profesor, columnista y autor de 23 libros —entre ellos *Cocina casera para los tiempos de hoy* y *Cocina de Gastón Acurio*—. Desde hace varios años conduce el programa de televisión "Aventura Culinaria", que lleva más de 300 emisiones. A pesar de sus múltiples ocupaciones, Acurio incluso le dio voz al exigente crítico de comida de la película "Ratatouille" (2007), de Disney&Pixar, en la versión doblada al español. Entre sus últimos proyectos destaca el desarrollo de un centro de formación de cocina peruana, dirigida a los jóvenes menos favorecidos de su país.



● Astrid & Gastón ponen toda su experiencia al servicio de sus clientes, investigando incluso la preferencia de éstos en cada región donde abren un nuevo proyecto.

No obstante, aun cuando la compañía centrada en el cliente busca darle a éste una alta satisfacción, en relación con sus competidores, no intenta *incrementar al máximo* esta satisfacción. Una compañía siempre podría aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o al incrementar sus servicios; aunque esto resultara en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, lo cual requiere de un equilibrio muy delicado: el mercadólogo debe continuar generando mayor valor y satisfacción en el cliente, "pero siempre buscando generar mayores ganancias para la empresa".

### Niveles y herramientas de la relación con el cliente

Las compañías construyen relaciones con el cliente en varios niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una compañía con muchos clientes de un producto o servicio con márgenes reducidos podría buscar establecer *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Nike no llama por teléfono ni visita a todos sus consumidores para conocerlos en persona, sino que establece relaciones mediante la publicidad de creación de marca, relaciones públicas y su sitio web (www.Nike.com). En el otro extremo, en los mercados con pocos clientes y amplios márgenes, los vendedores buscan crear *sociedades completas* con sus clientes más importantes. Por ejemplo, los representantes de ventas de Nike trabajan de manera estrecha con Martí, en México, y con otras tiendas especializadas en artículos deportivos. Entre ambos extremos, otros niveles de relaciones con el cliente son los apropiados.

Además de ofrecer de manera consistente un gran valor y satisfacción, los mercadólogos pueden utilizar herramientas específicas de marketing para desarrollar vínculos más fuertes con los clientes. Por ejemplo, muchas compañías ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que recompensan a las personas que compran a menudo o en grandes cantidades. Las líneas aéreas cuentan con programas de viajeros frecuentes, los hoteles tienen mejores habitaciones para sus huéspedes frecuentes, y los supermercados otorgan descuentos a "clientes muy importantes". Por ejemplo, Ampersand es una empresa orientada a ofrecer en México servicios y soluciones de programas de lealtad a empresas como Grupo Posadas y Banorte. Esta empresa tiene su origen en *Fiesta Rewards*, el programa de lealtad de los hoteles de Grupo Posadas (que opera en México y Latinoamérica), lanzado en 1988, y que hoy rebasa los dos millones de miembros, lo que representa cerca del 40% de la ocupación de hotelera. Este gran éxito permitió diseñar, desarrollar y manejar programas para incorporar clientes como Scotiabank y Banorte.<sup>12</sup>

Otras compañías patrocinan *programas de marketing para asociaciones* que ofrecen beneficios especiales a sus miembros y crean comunidades para ellos. ☉ Por ejemplo, Harley-Davidson patrocina al *Harley Owners Group* (H.O.G.), que brinda a los poseedores de una motocicleta



☉ Establecimiento de relaciones con el cliente: Harley-Davidson patrocina al Harley Owners Group (H.O.G.), que brinda a los poseedores de una motocicleta Harley "una forma organizada de compartir su pasión y demostrar su orgullo". El club internacional ahora incluye a más de 1500 miembros locales y más de un millón en el mundo.

Harley una forma de compartir su pasión “por hacer del sueño Harley-Davidson una forma de vida”. Los beneficios de la membresía a H.O.G. incluyen dos revistas trimestrales (*Hog Tales* y *Enthusiast*), un *Manual de viajero H.O.G.*, un programa de asistencia en el camino, un plan de seguros diseñado especialmente, el servicio de recuperación en caso de robo, un centro de viajes y un programa “Fly & Ride” que permite a los miembros rentar motocicletas Harley cuando se encuentren de vacaciones. El club internacional ahora incluye a más de 1500 miembros locales y más de un millón en todo el orbe.<sup>13</sup>

## La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente

Están ocurriendo cambios significativos en la forma en que las compañías se relacionan con sus clientes. Las grandes compañías de antaño se interesaban en el marketing masivo para todos los clientes a su alcance. Las compañías actuales construyen relaciones más estrechas, directas y duraderas con clientes seleccionados de forma más cuidadosa. A continuación se incluyen algunas tendencias importantes en la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes.

### Relación con clientes seleccionados de forma más cuidadosa

En la actualidad, pocas empresas practican todavía un verdadero marketing masivo (vender de manera estandarizada a cualquier cliente que llegue). Ahora, la mayoría de los mercadólogos saben que no quieren tener relaciones con todos los clientes, sino se dirigen a un menor número de ellos, más redituables. “No todos los clientes valen los esfuerzos de marketing”, afirma un analista. “Es más costoso atender algunos que perderlos”. Otro experto en marketing añade: “si uno no puede decir quiénes *no son* sus clientes, es probable que no pueda decir quiénes *lo son*”.<sup>14</sup>

Ahora muchas compañías utilizan el análisis de rentabilidad para ignorar o perder ciertos clientes, y dirigirse a los ganadores para mimarlos. Un método consiste en descartar de forma preventiva a los clientes que podrían ser muy poco redituables. Progressive Insurance hace esto de manera eficaz; les hace a sus posibles clientes una serie de preguntas de investigación de antecedentes para determinar si son adecuados para la empresa. Si no lo son, tal vez les digan: “Quizá deba irse con Allstate”. Un consultor de marketing explica: “Prefieren enviarle negocios a un competidor que aceptar clientes poco redituables”. El hecho de descartar a los clientes poco rentables permite que Progressive ofrezca un servicio aún mejor a los consumidores con un potencial más redituable.<sup>15</sup>

¿Pero qué debería hacer la compañía con los clientes que no son redituables? ● Si no puede convertirlos en rentables, quizás incluso desee deshacerse de los que son muy poco razonables o que el costo de servirlos resulta más alto de lo que valen. “Como los guardianes de los centros nocturnos fastuosos”, comenta otro consultor, “los ejecutivos casi con certeza tendrán que ‘despedir’ [a esos] clientes”. Por ejemplo, American Express envió recientemente cartas a algunos de sus miembros para ofrecerles 300 dólares a cambio de liquidar su deuda y cerrar sus cuentas. Si leemos entre líneas, la compañía de tarjetas de crédito estaba deshaciéndose de clientes poco redituables. Sprint tomó medidas similares, aunque más drásticas:<sup>16</sup>

Sprint envió recientemente cartas a casi 1000 personas para informarles que, en resumidas cuentas, estaban despedidas. Sin embargo, los destinatarios no eran empleados sino *clientes* de Sprint. Durante casi un año, el proveedor de servicios inalámbricos había dado seguimiento al número y frecuencia de las llamadas de apoyo hechas por un grupo de usuarios de alto mantenimiento. Según un vocero de Sprint, “En algunos casos se trataba de clientes que hacían cientos de llamadas al mes... por los mismos problemas, incluso después de que sentíamos que habían sido resueltos”. Al final, la compañía determinó que no podía cubrir la facturación y las necesidades de servicio de este grupo de suscriptores y, por lo tanto, los exoneró de sus tarifas de terminación y les cortó el servicio. Este tipo de prácticas de “despojo de clientes” alguna vez fueron consideradas anómalas. Sin embargo, nuevos métodos y tecnologías de segmentación han facilitado el enfocarse en conservar a los clientes adecuados y, por añadidura, deshacerse de los problemáticos.

### Relaciones más estrechas e interactivas

Además de elegir a sus clientes de manera más selectiva, las compañías ahora se están relacionando con ellos de forma más profunda y significativa. En lugar de basarse sólo en mensajes unidireccionales en los medios de comunicación masiva, los mercadólogos de hoy están incorporando métodos nuevos más interactivos que ayuden a establecer relaciones bidireccionales y dirigidas a los clientes.

**Relaciones bidireccionales con los clientes.** Las nuevas tecnologías han modificado mucho la forma en que las personas se relacionan entre sí. Las nuevas herramientas para relacionarse incluyen todo tipo de medios, desde correos electrónicos, sitios web, blogs, teléfonos celulares y video, hasta comunidades en línea y redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter.

Este entorno cambiante de las comunicaciones también afecta la manera en que las compañías y las marcas se relacionan con los clientes. Los nuevos métodos de comunicaciones permiten a los mercadólogos fomentar una mayor participación del cliente y un sentimiento de comunidad alrededor de una marca (para lograr que la marca se convierta en una parte importante de las conversaciones y de la vida de los consumidores). “Volverse parte de la conversación de los clientes es infinitamente más poderoso que enviar información mediante la publicidad tradicional”, afirma un experto de marketing. Otro experto dice: “Las personas quieren voz y participación en sus experiencias con las marcas. Quieren una creación conjunta”.<sup>17</sup>

Sin embargo, al mismo tiempo que las nuevas tecnologías crean oportunidades para que los mercadólogos establezcan relaciones, también plantean desafíos, ya que les dan a los consumidores mayor poder y control. Los consumidores de hoy tienen más información que nunca sobre las marcas, y cuentan con una gran cantidad de plataformas para expresar y compartir sus ideas sobre las marcas con otros consumidores. Así, el mundo del marketing ahora abarca no sólo la administración de la relación con el cliente, sino también **relaciones administradas por él**.

Un mayor control del consumidor significa que, al establecer relaciones con éste, las compañías ya no pueden confiar en un marketing por *intrusión*, sino que deben practicar el marketing por *atracción*; es decir, crear ofertas y mensajes de mercado que involucren a los consumidores en lugar de interrumpirlos. Por lo tanto, la mayoría de los mercadólogos ahora añaden a sus actividades de marketing en los medios de comunicación masiva una rica mezcla de métodos de marketing directo que promueven la interacción entre la marca y el cliente.

Por ejemplo, muchas marcas están estableciendo diálogos con los consumidores mediante sus propias o ya existentes *redes sociales en línea*. Para complementar sus campañas de marketing, las compañías ahora publican de manera habitual sus anuncios más recientes y videos hechos para Internet en sitios especiales. Se unen a redes sociales o crean sus propios blogs, comunidades en línea o sistemas de revisión generados por los consumidores, todos con el objetivo de involucrar a los clientes en un nivel más personal e interactivo.

Por ejemplo, piense en Twitter. Organizaciones que van desde Dell, PwC y Ford, hasta los Chicago Bulls, NASCAR y el departamento de bomberos de Los Ángeles, han creado páginas y promociones en Twitter. Utilizan “*tweets*” para iniciar conversaciones con los más de seis millones de usuarios registrados de Twitter, hablar sobre problemas de servicio al cliente, investigar las reacciones de los consumidores y dirigir a los usuarios hacia artículos relevantes, sitios web, concursos, videos y otras actividades de marca. Por ejemplo, Dell vigila las pláticas en Twitter y responde con rapidez a los problemas y preguntas individuales. ● Sai Sánchez, jefe de relaciones públicas y redes sociales de Volaris (la aerolínea mexicana de mayor crecimiento) afirma que el principal beneficio de ejecutar acciones promocionales en redes sociales es la viralización de contenido y de marca”. Este efecto incrementa considerablemente las ventas durante la promoción, genera una empatía y un branding mayor; además, ayuda a que crezca la base de seguidores con la que se cuenta. Y gracias a la bidireccionalidad de la comunicación que se maneja en estos medios, podemos medir la percepción que tienen los usuarios sobre las promociones que se hacen y sobre la aerolínea en general.<sup>18</sup>

De manera similar, casi todas las empresas tienen alguna relación con Facebook en la actualidad. Starbucks tiene más de seis millones de seguidores en Facebook; Coca-Cola tiene más de cinco millones. Redes como Facebook pueden lograr que los consumidores se involucren y hablen acerca de una marca. Por ejemplo, Office Depot, empresa especializada en papelería, electrónicos y muebles para oficina, con 189 tiendas en México, Centro y Sudamérica, lanzó a finales de julio de 2011 la promoción “Renuévame la ofis”, en la que los participantes podían ganar la remodelación de su oficina por un valor de 8000 dólares. La campaña consistía de una mecánica muy sencilla y no requería comprar en la tienda. Quien deseara participar tenía que subir una foto de su oficina actual a la página de Office Depot en Facebook y escribir brevemente por qué debía merecer el premio. De este modo, los mismos participantes y fans de Office Depot votaban por sus favoritos y ganaba quien más votos acumulara, semana con semana. En la primera semana, el número de fans de la marca pasó de 2800 a más de 35000.

IKEA utilizó una campaña en Facebook sencilla pero inspiradora para promover la inauguración de una nueva tienda en Malmo, Suecia. Abrió un perfil de Facebook para el gerente de la tienda, Gordon Gustavsson, luego subió fotografías de las salas de exhibición de IKEA en el álbum de fotos del gerente y anunció que la primera persona que etiquetara un producto de las fotografías

### Relaciones administradas por el cliente

Relaciones de marketing en las que los clientes, con la ayuda de las nuevas tecnologías digitales de la actualidad, interactúan con compañías y entre sí para conformar sus relaciones con las marcas.

con su nombre lo ganaría. Miles de clientes se apresuraron a etiquetar artículos. El rumor corrió con rapidez entre los amigos, y pronto los clientes estaban pidiendo más fotografías. Más que sólo observar un anuncio con muebles de IKEA, la promoción en Facebook logró que las personas vieran las fotografías y examinaran uno por uno todos los productos.<sup>19</sup> La mayoría de los mercadólogos aún están aprendiendo cómo utilizar las redes sociales de manera eficaz. El problema consiste en encontrar formas discretas de entrar a las conversaciones sociales de los consumidores, con mensajes de marca atractivos y relevantes. El simple hecho de publicar un video divertido, crear una página en una red social o tener un blog no es suficiente. El marketing de redes sociales exitoso implica hacer contribuciones genuinas e importantes a las conversaciones de los clientes. “Nadie quiere ser amigo de una marca”, comenta un ejecutivo de marketing en línea. “Tu trabajo [como marca] consiste en ser parte de las conversaciones de otros amigos”.<sup>20</sup>

### Marketing generado por el consumidor

Intercambios de marca creados por los propios consumidores, tanto invitados como no invitados, mediante los cuales participan cada vez más en la creación de sus propias experiencias de marca y las de los demás.

*Marketing generado por el consumidor.* Una parte creciente del nuevo diálogo con los clientes es el **marketing generado por el consumidor**, en el que los propios clientes están jugando un papel más importante en la creación de sus propias experiencias de marca y las de los demás. Esto puede darse mediante intercambios no planeados entre consumidores en blogs, sitios para compartir videos y otros foros digitales. Pero cada vez más, las empresas están *invitando* a los consumidores para que tengan un papel más activo en la creación de los productos y los mensajes de marca.

Algunas compañías piden a los consumidores ideas para nuevos productos. Por ejemplo, la marca Vitaminwater de Coca-Cola estableció recientemente una aplicación en Facebook para obtener sugerencias de los clientes para un nuevo sabor, prometiendo fabricar y vender el ganador (“Vitaminwater fue nuestra idea; la siguiente será la tuya”). El nuevo sabor, Connect (cereza-lima oscura con vitaminas y un toque de cafeína) fue un gran éxito. En el proceso, Vitaminwater duplicó su base de seguidores de Facebook a más de un millón.<sup>21</sup>

Otras compañías están invitando a los clientes a que tengan un papel más activo en la creación de los anuncios. Por ejemplo, PepsiCo, Southwest Airlines, MasterCard, Unilever, H.J. Heinz y muchas otras empresas han organizado concursos de comerciales creados por consumidores, que se han transmitido en televisión nacional. Durante los últimos años, la marca Doritos de PepsiCo ha organizado el concurso “Llega al Super Bowl”, en el que recibe anuncios de 30 segundos de los consumidores y transmite los mejores durante el juego. Los anuncios han tenido un enorme éxito. El año pasado, los clientes enviaron casi 4000 comerciales. El anuncio ganador de Doritos (llamado “Supercan”) obtuvo el segundo lugar en la evaluación de la audiencia de *USA Today*, por lo que PepsiCo le entregó al creador un premio en efectivo de 600 mil dólares. Los cuatro anuncios creados por consumidores peor calificados entraron en los 17 mejores de 65 anuncios presentados en el Super Bowl.<sup>22</sup>

Sin embargo, utilizar el contenido creado por los consumidores puede ser un proceso prolongado y costoso, y muchas compañías podrían considerar difícil separar los pocos elementos

valiosos de toda la basura. ● Por ejemplo, cuando H.J. Heinz invitó a los consumidores a enviar anuncios caseros de su marca de salsa de tomate a su página de YouTube, tuvo que elegir de entre más de 8000 envíos, de los cuales publicó casi 4000. Algunos de los anuncios de aficionados eran muy buenos, entretenidos y muy eficaces. Sin embargo, la mayoría eran regulares, cuando mucho, y otros eran malos por completo. En un anuncio, un concursante tragaba salsa de tomate directamente de la botella; en otro, el supuesto cineasta se cepilló los dientes, lavó su cabello y rasuró su cara con el producto de Heinz.<sup>23</sup>

El marketing generado por el consumidor, ya sea invitado o no por los mercadólogos, se ha convertido en una fuerza importante. Mediante una enorme cantidad de videos, blogs y sitios web, los consumidores están interpretando un papel cada vez más importante en la creación de sus propias experiencias de marca.



● Uso del marketing generado por el consumidor: cuando H.J. Heinz invitó a los consumidores a enviar anuncios caseros de su marca de salsa de tomate en YouTube, recibió más de 8000 envíos; algunos eran muy buenos, aunque la mayoría eran sólo regulares o incluso absolutamente malos.

**Comentario del autor** Los mercadólogos no pueden crear por sí mismos valor para el cliente y establecer relaciones con ellos. Deben trabajar de forma estrecha con otros departamentos de la compañía y socios afuera de la empresa.

### Administración de las relaciones con los socios

Trabajo cercano con los socios de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer un mayor valor a los consumidores.

Más allá de crear conversaciones de marca, los clientes expresan cada vez más opinión en asuntos que van desde el diseño, el uso y el empaque de los productos, hasta la fijación de precios y la distribución.

## Administración de las relaciones con los socios

Cuando se trata de crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con él, los mercadólogos actuales saben que no pueden hacerlo solos, sino que deben trabajar de cerca con diversos socios de marketing. Además de ser eficaces para *administrar las relaciones con el cliente*, los mercadólogos también deben ser buenos para **administrar las relaciones con los socios**. Están ocurriendo grandes cambios en la forma en que los mercadólogos trabajan como socios de otros dentro y fuera de la compañía, para dar, de manera conjunta, mayor valor a los clientes.

### Socios dentro de la compañía

De manera tradicional, los mercadólogos han sido los encargados de entender a los clientes y representar sus necesidades para distintos departamentos de la compañía. El antiguo enfoque consistía en que el marketing lo realizaran sólo el personal de marketing, de ventas y de atención al cliente. Sin embargo, en un mundo más interconectado de hoy, cualquier área funcional puede interactuar con los clientes, especialmente de forma electrónica. La nueva perspectiva señala que, sin importar cuál sea su puesto en una compañía, usted debe saber de marketing y enfocarse en el cliente. David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, atinadamente dijo: "El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo en manos del departamento de marketing".<sup>24</sup>

En la actualidad, en vez de permitir que cada departamento trabaje por su cuenta, las empresas vinculan a todos los departamentos en la causa de crear valor para el cliente. En vez de asignar sólo a personal de ventas y de marketing para trabajar con los clientes, están formando equipos multifuncionales para atenderlos. Por ejemplo, Procter & Gamble asigna equipos de desarrollo para el cliente a cada una de sus principales cuentas de minoristas. Estos equipos (que incluyen personal de ventas y de marketing, especialistas en operaciones, analistas de mercados y financieros, y otros) coordinan los esfuerzos de muchos departamentos de Procter & Gamble con el objetivo de ayudar al minorista a ser más exitoso.

### Socios de marketing fuera de la empresa

También está cambiando la forma en que los mercadólogos se vinculan con sus proveedores, socios de canal e incluso sus competidores. En la actualidad, la mayoría de las compañías están conectadas a una red y dependen mucho de las sociedades establecidas con otras empresas.

Los canales de marketing incluyen distribuidores, minoristas y otros que conectan a la empresa con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo que abarca las materias primas, los componentes y los artículos finales que se llevan hasta los consumidores finales. Por ejemplo, la cadena de suministro de computadoras personales consiste en los proveedores de chips y otros elementos para computadoras, los fabricantes, los distribuidores, los minoristas y otros que venden las computadoras.

Mediante el *manejo de la cadena de proveedores*, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con sus socios a través de la cadena de proveedores. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño, sino que el éxito en la creación de relaciones con el cliente también depende del desempeño de toda su cadena de proveedores, en comparación con las cadenas de los competidores. Estas compañías no tratan a los proveedores sólo como vendedores, y a los distribuidores como clientes. Tratan a ambos como socios al proporcionar valor para el cliente. Por otro lado, Toyota, por ejemplo, trabaja de cerca con proveedores seleccionados de forma cuidadosa para mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones. A la vez, trabaja con sus concesionarios para ofrecer apoyo de ventas y servicio de la mejor calidad, lo cual atraerá clientes y hará que regresen siempre.

**Comentario del autor** Observe la figura 1.1. En los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, la compañía crea valor *para* los clientes meta, y establece relaciones firmes con ellos. Si lo hace bien, puede obtener a cambio valor, lo que se expresa como clientes leales que compran y continúan comprando las marcas de la compañía.

## Captura del valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, descritos en la figura 1.1, implican establecer relaciones con el cliente, al crear y entregarle valor superior. El paso final consiste en captar valor a cambio, en forma de ventas actuales y futuras, participación de mercado y ganancias. Al crear un valor superior, la empresa deja clientes muy satisfechos que permanecen leales y compran más. Esto, a la vez, implica mayores ganancias a largo plazo para la empresa. A continuación, analizaremos los resultados de crear valor para el cliente: lealtad y retención del cliente, participación de mercado y participación del cliente, y capital de clientes.

## Cómo fomentar la lealtad del cliente y conservarlo

Una buena administración de las relaciones con el cliente le provoca deleite. A su vez, los clientes deleitados permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes poco satisfechos, un poco satisfechos y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de la relación con el cliente no es sólo crear su satisfacción, sino su deleite.

La reciente recesión económica puso mucha presión en la lealtad de los clientes, ya que creó una nueva tendencia que durará mucho tiempo. Un estudio reciente descubrió que, incluso en una economía mejorada, el 55% de los consumidores afirma que prefiere conseguir el mejor precio que la mejor marca. Casi dos terceras partes de las personas afirman que ahora comprarán en una tienda diferente con precios más bajos, incluso si es menos conveniente. Es cinco veces más barato conservar a un viejo cliente que adquirir a uno nuevo. Así, en la actualidad las compañías deben diseñar sus propuestas de valor de forma aún más cuidadosa y tratar bien a sus clientes rentables.<sup>25</sup>

Perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo de compras total que éste realizaría durante una vida de preferencia. Por ejemplo, veamos un caso impresionante de **valor de por vida del cliente**:

### Valor de por vida del cliente:

Valor neto agregado (todas las compras menos los costos de captación y de mantenimiento) que obtiene la empresa en el tiempo que dura la relación con un cliente.

Stew Leonard, quien opera un supermercado muy redituable con cuatro tiendas en Connecticut y Nueva York, señala que ve volar 50 000 dólares de su tienda cada vez que observa un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta alrededor de 100 dólares a la semana, compra 50 semanas al año y permanece en el área durante cerca de 10 años. Si este cliente tiene una experiencia desagradable y cambia a otro supermercado, Leonard pierde 50 000 dólares en ingresos. La pérdida sería aun mucho mayor si éste, desilusionado, comparte su mala experiencia con otros y origina que ellos deserten. Para lograr que los clientes continúen regresando, Stew Leonard creó lo que el *New York Times* denominó la “Disneylandia de las tiendas de lácteos”, que incluye personajes disfrazados, horarios de entretenimiento, un zoológico de mascotas y animatronics dentro de la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, el negocio de Stew Leonard ha crecido a un ritmo sorprendente. Lleva 29 ampliaciones a la tienda original, la cual ahora atiende a más de 300 000 clientes cada semana. Esta legión de compradores leales es resultado principalmente de la pasión de la tienda por servir al cliente. ● La regla 1 de la tienda es que el cliente siempre tiene la razón. La regla 2 afirma que si el cliente se equivoca alguna vez, se aplica de nuevo la regla 1.<sup>26</sup>

### Participación del cliente

Porción de la compra del cliente que una compañía obtiene en sus categorías de productos.

Stew Leonard no es el único que aprecia el valor de vida del cliente. Por ejemplo, Lexus estima que un solo cliente satisfecho y leal tiene un valor de por vida en ventas mayor a los 600 000 dólares. Y el valor de vida de un joven consumidor de teléfonos móviles es de 26 000 dólares.<sup>27</sup> De hecho, una compañía quizá pierda dinero en una transacción específica, y aun así obtenga un gran beneficio de una relación a largo plazo. Esto significa que las compañías deben tener metas altas al establecer las relaciones con sus clientes. El deleite del cliente crea un vínculo emocional con una marca, no sólo una preferencia racional. Y esa relación provoca que éste continúe regresando.



● **Valor de por vida del cliente:** para lograr que los clientes regresen, la tienda de Stew Leonard ideó la “Disneylandia de las tiendas de lácteos”. Regla 1: el cliente siempre tiene la razón. Regla 2: si el cliente alguna vez se equivoca, se aplica de nuevo la regla 1.

## Incremento de la participación del cliente

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de por vida, una buena administración de las relaciones con ellos ayudaría a que los mercadólogos incrementen su **participación del cliente**: el porcentaje que reciben de las compras del cliente en sus diferentes categorías de productos. Así, los bancos desean incrementar la “participación de la cartera”; los supermercados y restaurantes buscan obtener mayor “participación del estómago”; las compañías automotrices quieren incrementar la “participación en la cochera”; en tanto que las líneas aéreas buscan una mayor “participación en los viajes”.

Para aumentar la participación del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales; o bien pueden crear programas para lograr compras cruzadas y ventas de mayor valor, para



comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil al fortalecer las relaciones con sus 88 millones de clientes, para incrementar su participación en cada compra. Siendo originalmente un vendedor de libros en línea, Amazon.com ahora ofrece a los consumidores música, videos, regalos, juguetes, artículos electrónicos, productos de oficina, artículos para el hogar, productos de jardinería, ropa y accesorios, joyería, herramientas e incluso artículos de abarrotes. Además, con base en el historial de compras, búsquedas anteriores de productos y otros datos de cada cliente, la compañía les recomienda productos relacionados que podrían interesarles. Este sistema de recomendación influye hasta en el 30% de las ventas.<sup>28</sup> De esta forma, Amazon.com capta una mayor participación del presupuesto para esparcimiento y entretenimiento de cada cliente.

## Construcción del capital basado en los clientes

Ahora sabemos la importancia de no adquirir sólo clientes, sino de retenerlos y cultivarlos también. Un consultor de marketing lo explica de la siguiente manera: “El único valor que su compañía creará es aquel que obtiene de sus clientes; los que tiene ahora y los que tendrá en el futuro. Sin clientes, no hay negocio”.<sup>29</sup> La administración de relaciones con el cliente tiene una perspectiva a largo plazo. Las compañías no sólo desean crear clientes redituables, sino “poseerlos” de por vida, ganar una mayor participación en sus compras, y obtener su valor durante toda la vida.

### ¿Qué es el capital basado en los clientes?

El fin último de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto *capital basado en los clientes*.<sup>30</sup> El **capital basado en los clientes** es la combinación total de los valores del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de una empresa. Por lo tanto, se trata de una medida del valor futuro de la base de clientes de la compañía. Evidentemente, cuanto más leales sean los clientes redituables de la compañía, mayor será su valor para la empresa. El capital basado en los clientes podría ser una mejor medida del desempeño de una empresa que las ventas actuales o la participación en el mercado. Mientras que las ventas y la participación en el mercado reflejan algo pasado, el capital de clientes sugiere el futuro. ● Considere el ejemplo de Cadillac:<sup>31</sup>

Durante las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía a algunos de los clientes más leales de la industria. Para toda una generación de compradores de automóviles, el nombre *Cadillac* definió el lujo estadounidense. En 1976, la participación de Cadillac en el mercado de los vehículos de lujo alcanzó un enorme 51%. Con base en la participación de mercado y en las ventas, el futuro de la marca parecía brillante. Sin embargo, las medidas del capital de clientes hubieran pintado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (tenían una edad promedio de 60 años) y el valor de por vida del cliente medio estaba disminuyendo; muchos consumidores de Cadillac estaban conduciendo uno de sus últimos automóviles. Por lo tanto, aunque la participación de Cadillac en el mercado era buena, el capital de clientes no lo era. Compare esto con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no le permitió ganar la primera guerra por la participación en el mercado. No obstante, consiguió clientes más jóvenes, con mayor valor de por vida. El resultado: los años siguientes, la participación de mercado y las utilidades de BMW aumentaron mucho, mientras que la suerte de Cadillac se derrumbó de manera drástica.

En años recientes, Cadillac ha tratado de entrar de nuevo en escena al dirigirse a una generación de consumidores más jóvenes. Sin embargo, la edad promedio de sus compradores continúa siendo de 62 años (13 años más que el típico comprador de un BMW). Según un analista, “ningún cambio de imagen será completamente exitoso si Cadillac no crea modelos con más estilo y un marketing que atraiga a compradores más jóvenes. Por ahora, lo más probable es que la imagen de la compañía permanecerá sin cambios mientras continúe produciendo grandes cantidades de lanchas terrestres como su DTS, los cuales... atraen principalmente a los compradores de 70 años de edad”. Es un verdadero “viejo-móvil”. Como resultado, la suerte de la marca continúa derrumbándose; el año pasado obtuvo su peor cifra de ventas desde 1953. La moraleja: los mercadólogos no sólo deben preocuparse por las ventas y la participación de mercado actuales; el valor de por vida del cliente y el capital de clientes son la clave del juego.

### Capital basado en los clientes

La combinación total de los valores de vida de todos los clientes de la compañía.



● **Administración del capital basado en los clientes:** para incrementar el valor de vida de los clientes y el capital basado en los clientes, Cadillac necesita crear modelos más elegantes y diseñar un marketing que pueda atraer a compradores más jóvenes.

## Establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos

Las compañías deberían administrar el capital de clientes de forma cuidadosa. Deberían considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados e incrementados al máximo. Pero no todos los clientes, ni siquiera los leales, significan buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales podrían ser poco rentables; y algunos que son desleales, rentables. ¿Qué tipo de cliente debería adquirir y retener la compañía?

La compañía podría clasificarlos de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos en consecuencia. Un esquema de clasificación define cuatro grupos de relación, basados en su rentabilidad potencial y su lealtad proyectada: extraños, mariposas, amigos verdaderos y lapas.<sup>32</sup> Cada grupo requiere de una estrategia diferente de administración de las relaciones. Por ejemplo, los “extraños” muestran una baja rentabilidad y una escasa lealtad proyectada; hay poca coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. La estrategia de manejo de relaciones con estos clientes es sencilla: no invertir nada en ellos.

Las “mariposas” son rentables pero no leales; hay una buena coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. Sin embargo, como verdaderas mariposas, podríamos disfrutarlas durante un momento y luego se marchan. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que comercian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero que disfrutan encontrar los mejores tratos sin establecer una relación firme con ninguna agencia de bolsa. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales no suelen ser fructíferos. En su lugar, la compañía debería disfrutar a las mariposas en el momento; hacer transacciones satisfactorias y redituables con ellas, captar la mayor cantidad posible de sus negocios a corto plazo para que le compren a la compañía, y después dejar de invertir en ellas hasta que aparezcan de nuevo.

Los “amigos verdaderos” son rentables y leales. Existe una buena coincidencia entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa busca hacer inversiones continuas en mantener esa relación, para deleitar a esos clientes y cultivarlos, retenerlos y hacerlos crecer. Busca convertir a los amigos verdaderos en “creyentes verdaderos”, quienes regresen de manera regular y cuenten a los demás sobre sus buenas experiencias con la compañía.

Las “lapas” son bastante leales pero no muy rentables; existe una coincidencia limitada entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. Un ejemplo son los pequeños clientes bancarios que hacen transacciones de manera regular, pero no generan rendimientos suficientes para cubrir el costo del mantenimiento de sus cuentas. Al igual que lapas en el casco de un barco, sólo obstruyen. Tal vez las lapas sean los clientes más problemáticos. La compañía podría incrementar su rentabilidad al venderles más, incrementar sus cuotas y comisiones o reducir el servicio que les brindan. Sin embargo, si no se vuelven rentables, deberían ser “despedidas”.

Señalemos aquí algo importante: los diferentes tipos de clientes requieren de distintas estrategias de administración de las relaciones. La meta consiste en establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*.

**Comentario del autor** | El marketing no ocurre en el vacío.

Ahora que ya analizamos los cinco pasos del proceso de marketing, examinaremos la manera en la que el siempre cambiante mercado afecta tanto a los consumidores como a los mercadólogos que los atienden. En el capítulo 3 estudiaremos más a fondo éstos y otros factores del entorno de marketing.

## El panorama cambiante del marketing

Cada día ocurren cambios dramáticos en el mercado. Richard Love, de HP, señala, “El ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar ahora se ha convertido en una ventaja competitiva”. Yogi Berra, el legendario *catcher* y administrador de los Yanquis de Nueva York, lo resumió de forma más sencilla cuando manifestó: “El futuro ya no será lo que solía ser”. Conforme el mercado cambia, también deben hacerlo quienes buscan atenderlo.

En esta sección examinaremos las principales fuerzas y tendencias que están modificando el panorama del marketing y desafiando las estrategias de marketing. Analizaremos cinco avances importantes: el entorno económico incierto, la era digital, la globalización rápida, la necesidad de una actitud más ética y responsabilidad social, y el crecimiento del marketing sin fines de lucro.

## El entorno económico incierto

A principios de 2008, las economías de Estados Unidos y del mundo experimentaron un impresionante colapso económico como no ocurría desde la Gran Depresión de la década de 1930. El mercado bursátil se desplomó, y billones de dólares de valores comerciales simplemente se evaporaron. La crisis financiera dejó a los afectados consumidores sin dinero y sin confianza cuando enfrentaron pérdidas en su ingreso, una grave restricción de créditos, la reducción del valor de sus casas y un incremento en el desempleo.

La denominada Gran Recesión provocó que muchos consumidores reconsideraran las prioridades de sus gastos y disminuyeran sus compras. Según un analista, después de una década de gastar en exceso, “la austeridad regresó”. Más que sólo un cambio temporal, es probable que las

nuevas actitudes de compra y el comportamiento de consumo de los compradores permanezcan sin cambios durante muchos años. Otro analista comentó que “la nueva austeridad, producto de la Gran Recesión... ahora se está convirtiendo en un comportamiento arraigado del consumidor que está reestructurando los patrones de consumo en formas que persistirán aun cuando la economía mejore”.<sup>33</sup> Incluso en el periodo siguiente, los consumidores están gastando ahora su dinero con mayor cuidado (vea Marketing Real 1.2).

En respuesta a esto, las compañías en todas las industrias (desde las tiendas de descuento como Walmart, hasta las marcas de lujo como Lexus) han adaptado sus estrategias de marketing a la nueva realidad económica. Más que nunca, los mercadólogos están haciendo hincapié en el *valor* de sus propuestas de valor. Se están enfocando en el valor para el dinero, el uso práctico y la durabilidad en sus ofertas de productos y mensajes de marketing. “Valor es la palabra mágica”, afirma un ejecutivo de marketing de Procter & Gamble. En estos días, “la gente hace los cálculos en su cabeza, y piensa mucho más antes de comprar. Ahora, estaremos aún más enfocados en ayudar a los clientes a ver el valor”. Por ejemplo, aunque podría costar un poco más en un inicio, Tide Total Care de Procter & Gamble afirma que el producto “ayuda a mantener la ropa como nueva incluso después de 30 lavadas”.<sup>34</sup>

De manera similar, el minorista de descuento Target solía enfocarse en la porción “espere más” de su propuesta de valor: “Espere más, pague menos”. Sin embargo, ahora eso ha cambiado.<sup>35</sup>

Durante años, la imagen que Target cultivada de forma cuidadosa como “tienda de descuento de lujo” lo diferenció con éxito de la inflexible posición de Walmart de “el precio más bajo”. Sin embargo, cuando la economía se desplomó, muchos consumidores consideraron que el surtido más moderno y marketing más vanguardista de Target también implicaba precios más altos, y su desempeño disminuyó con respecto al de Walmart, por lo que Target se enfocó más en la parte de “pague menos” de la frase publicitaria. Ahora se asegura de que sus precios iguallen a los de Walmart y que los clientes lo sepan. Aunque siguen siendo modernos, los anuncios de Target presentan ideas de precios bajos y ahorros. “Estamos... tratando de definir y encontrar el equilibrio correcto entre ‘Espere más, pague menos’”, comenta su director ejecutivo.

Incluso los consumidores más adinerados están adoptando la tendencia hacia la austeridad. Los gastos ostentosos libres ya no están de moda. Como resultado, incluso las marcas de lujo están destacando el valor. Durante años, Lexus hizo hincapié en el estatus y el desempeño. Por ejemplo, sus anuncios previos a la Navidad solían presentar a un cónyuge amoroso regalándole a su pareja un nuevo Lexus con un gran moño rojo. Lexus continúa transmitiendo esos anuncios, pero también está equilibrando sus apuestas al transmitir otros anuncios con el eslogan publicitario: “El costo más bajo de propiedad”, al referirse a la decente economía de combustible, durabilidad y valor de reventa de sus automóviles.

Para adaptarse a la nueva economía, las compañías estuvieron tentadas a recortar de manera importante sus presupuestos de marketing y a reducir sus precios con el fin de convencer a sus clientes cortos de dinero para que abrieran su billetera. Sin embargo, aunque reducir los costos y ofrecer descuentos selectivos pueden ser tácticas de marketing relevantes en una economía baja, los mercadólogos inteligentes saben que hacer recortes en los lugares incorrectos podría dañar las relaciones con los clientes e imágenes de marca tradicionales. El desafío consiste en equilibrar la propuesta de valor de la marca con la época actual, y al mismo tiempo incrementar su capital a largo plazo.

“Una recesión crea ganadores y perdedores igual que una época de prosperidad”, señaló un economista. “Cuando una recesión termina, cuando las cosas se nivelan y el mundo parece lleno de promesas una vez más, la posición que ocupe en el paquete competitivo dependerá de la habilidad con la que se manejó [durante los tiempos difíciles]”.<sup>36</sup> Así, en lugar de bajar los precios, muchos mercadólogos mantuvieron los precios y explicaron por qué sus marcas valían la pena. Y en lugar de recortar sus presupuestos de marketing en las épocas difíciles, compañías como Walmart, McDonald’s, Grupo Bimbo y América Móvil mantuvieron o en realidad incrementaron sus gastos de marketing. El objetivo en tiempos de una economía incierta es crear participación de mercado y fortalecer las relaciones con los clientes a expensas de los competidores que hacen recortes.



En épocas económicas difíciles, las compañías deben destacar el valor en sus propuestas de valor. Target ahora se está enfocando de lleno en la parte de “pague menos” de su posicionamiento: “Espere más, pague menos”.

# Marketing Real 1.2

## El consumidor ante la crisis

A raíz de la crisis económica mundial de 2008, el impacto en los patrones de compra de los consumidores de todos los países fue inminente. Dadas las repercusiones de este entorno económico tan adverso, la empresa de investigación Omnicom Media estudió 13 países con el objetivo de descubrir qué impacto ha tenido la crisis en los consumidores, en sus hábitos de compra, en sus comportamientos. La conclusión: hay un nuevo consumidor, con notorias diferencias en cada país de Latinoamérica.

Así, los colombianos son cautelosos con el ahorro y optimistas, los más optimistas de América Latina. Su consigna: "Estamos saliendo de la crisis". Los mexicanos, en cambio, están en la orilla opuesta. La recesión todavía es un fantasma y eso los ha convertido en consumidores que compran sólo lo necesario para sobrevivir; ofertas, promociones y descuentos y nada más.

"Queríamos medir el impacto de esta turbulencia económica en tres caras: cómo se sienten las personas frente al futuro de la economía, qué hábitos y percepciones han cambiado en el consumo de productos, y qué ha pasado con el uso y consumo de medios". Quien explica los propósitos del estudio es Angélica Aya, directora de investigaciones de OMG en Colombia. Habla del primer puesto que se llevan los colombianos en optimismo: "Hemos estado en medio de especulaciones económicas, pero en el día a día no hemos visto restricciones ni efectos tan radicales como en Europa, por ejemplo, con la pérdida de empleo".

Y hace alusión también a que en esta región, en esta parte del continente, somos "consumidores experimentados en la crisis". Conocemos bien las palabras "desempleo", "recesión", "hambre", "pobreza". "En cambio, en países como Estados Unidos y muchos de Europa, donde siempre han estado protegidos con subsidios de vivienda, de educación, de desempleo, el golpe fue más duro". Lo dice Angélica porque este mismo estudio fue realizado en Europa y Norteamérica, y dejó al descubierto que la caída de la economía les llegó a los pobladores de esas regiones sin previo aviso. Y el fantasma sigue. Y seguirá. Allí los consumidores creados por la crisis compran sus productos a través de Inter-

net; utilizan los cupones promocionales que ofrecen las revistas y los sitios web; y en los grandes supermercados adquieren principalmente las marcas propias que, por supuesto, son más económicas. Allí, en estas regiones, nació el llamado *cocooning*: una tendencia en la que los consumidores pasan más tiempo en sus casas, y para ello las adaptan como gimnasio, como restaurante (con cocinas enormes y bien dotadas) y con todo lo indispensable para divertirse. Sin gastar un solo peso extra.

### Los sacrificios

El televisor, el iPod y el home theater fueron los primeros sacrificados en Latinoamérica. El 43% de los encuestados aseguró que, simplemente, no los volvió a comprar. Ni siquiera los buscaron en ofertas especiales. Los cancelaron y ya. Con la misma suerte corrieron los videojuegos, los juguetes, las computadoras y sus accesorios. Y hasta los productos para bebé. En Colombia se conserva la misma tendencia, pero a la lista se le suman los productos financieros. Lo que los latinoamericanos no cancelaron radicalmente, pero sí le están invirtiendo mucho menos, es a renovar el clóset (41%) y comer fuera de casa (44%).

En cambio hay unos productos que siguen siendo obligatorios estando en crisis o no. La compra y uso de artículos de cuidado personal continúa como obligatoria, inamovible. En promedio, 7 de cada 10 latinos no ha cambiado sus hábitos de consumo en este sector: desodorante, cremas, champú, jabón. Tampoco se han cancelado los productos comestibles y de hogar, pero los compradores están buscando marcas más baratas. También sobreviven a la crisis los servicios de telefonía móvil. Sólo el 15% dejó de comprar servicios de celular y un 23% lo hace con menos frecuencia.

Son consumidores "con olfato" para las promociones. Ocho de cada 10 declararon que al comprar buscan más ofertas que antes de ese 15 de septiembre que marcó el comienzo de la crisis. "Aunque las personas son más suscep-

tibles a las ofertas y los descuentos, esto no quiere decir que únicamente compran las marcas más baratas. Es precisamente lo contrario, para la mitad de ellos es importante comprar las mismas marcas que han comprado en el pasado", reza en el estudio. Son consumidores que se informan, principalmente, a través de periódicos on-line y radio. La televisión, los diarios impresos y las revistas, ocupan los últimos puestos, en el mismo orden que aquí fueron enumerados.

Son consumidores "más conscientes del dinero y de los gastos", como ellos mismos se definen. Su estrategia de ahorro: comprar únicamente lo necesario. La investigación también revela que estos nuevos hábitos van a trascender en el tiempo, aun después del final de la crisis. Un final que los colombianos, los optimistas de la región, sienten muy cerca. En este país, el 62.7% cree que la economía ha comenzado a estabilizarse en Latinoamérica, mientras en México, los pesimistas, sólo el 31.8% le tiene fe a esa afirmación. En Colombia, el 74% siente que su situación personal mejorará en los próximos 12 meses, mientras en Argentina sólo el 29% confía en ello.

En lo que sí coincide toda la región es en el temor al desempleo. El 56% cree que para los

HERE'S TO LESS.

Our lives are filled with things. We're overwhelmed by possessions we own but do not treasure. Stuff we buy but never love. To be thrown away in weeks rather than passed down for generations.

Perhaps it will be different now. Perhaps now is an opportunity to reassess what really matters. After all, if everything you ever bought had disappeared overnight, what would she truly miss?

A DIAMOND IS FOREVER

THE DE BEERS FAMILY OF COMPANIES

**La nueva austeridad del consumidor: en la actualidad, los mercadólogos de todas las industrias deben explicar con claridad sus propuestas de valor. Incluso el vendedor de diamantes De Beers ha ajustado su tradicional promesa de "Un diamante es para siempre" a estas épocas de austeridad.**

próximos 12 meses éste crecerá. El fantasma de la crisis sigue presente, en las naciones optimistas y en las que no lo son, también.

La nueva mentalidad de regresar a lo básico se aplica a todo tipo de compras. De hecho, algunas de las conductas relacionadas con la nueva austeridad van en contra de una sociedad estadounidense que tiene problemas para prescindir de los gustos costosos. Donna Spiegel construyó en el área de Cincinnati una cadena de tiendas de lujo a consignación llamadas Snooty Fox, dirigidas a mujeres que aún desean tener sus productos Louis Vuitton y Ann Taylor, pero que quieren adquirirlos a una fracción del precio minorista. Sus ventas aumentaron un 17% en octubre pasado. En los suburbios de Dallas, Kay Smith aún conduce un Lexus negro, pero ahora pasa por los lujosos centros comerciales y se dirige a Walmart. "Ahora pienso en todo lo que compro", comentó la señora Smith.

Sin embargo, la nueva austeridad no significa que los consumidores se hayan resignado a tener una vida de privaciones. Conforme la economía mejora, están empezando a sucumbir de nuevo ante los lujos y las grandes compras, sólo que lo están haciendo de manera más selectiva. "Estamos viendo el resurgimiento de lo que denominamos 'imprudencia consciente', donde los

consumidores en realidad planean gastos frívolos e indulgentes", afirma el investigador. Es similar a una persona que está a dieta y que ahorra calorías al comer de manera prudente durante la semana y luego se permite una rica cena el viernes en la noche. Sin embargo, "las personas son más sensatas ahora y están conscientes de las consecuencias de sus compras (y de las de los demás). Así, el lujo está [nuevamente] en la lista de 'cosas por hacer', pero las personas están tomando decisiones más conscientes sobre dónde, cómo y en qué gastar".

¿Qué significa la nueva época de austeridad para los mercadólogos? Ya sea para los productos cotidianos o los artículos costosos, los mercadólogos deben explicar con claridad sus propuestas de valor: qué es lo que hace que sus marcas valgan el dinero ganado con esfuerzo de un cliente. "El dicho siempre ha sido 'no vendas el filete, vende el aroma cuando está sobre la plancha'. Bueno, creo que ha sido demasiado aroma", comenta un mercadólogo

de artículos de lujo. "La pura imagen ya no vende, los consumidores quieren saber qué están obteniendo por su dinero".

Incluso el vendedor de diamantes De Beers ha adaptado su tradicional propuesta de valor de "Un diamante es para siempre" a estos tiempos de más moderación. El encabezado de un anuncio "Esto por menos", hace que la próxima compra de un diamante parezca completamente práctica. "Nuestras vidas están llenas de cosas. Estamos abrumados por objetos que poseemos pero que no atesoramos; por cosas que compramos pero que nunca amamos; cosas de las que nos desharemos en algunas semanas en lugar de pasarlas de generación en generación. Tal vez seamos diferentes ahora. Tal vez ahora tenemos la oportunidad de revalorar lo que realmente es importante. Después de todo, si de un día a otro desapareciera todo lo que alguna vez le compró, ¿qué es lo que ella realmente extrañaría? Un diamante es para siempre".

---

**Fuentes:** Algunas partes se adaptaron de <http://www.elespectador.com/impreso/crisis-economica/articuloimpresso173665-el-consumidor-dejo-crisis-financiera>. *El Espectador*, 22 de noviembre de 2009; Piet Levy, "How to Reach the New Consumer", *Marketing News*, 28 febrero 2010, pp. 16-20; Mark Dolliver, "Will Traumatized Consumers Ever Recover?" *Adweek*, 22 de marzo de 2010, consultado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); "Is Shopping Behavior Permanently Muted?" *USA Today (revista)*, abril de 2010, pp. 3-4; y "Maybe Demand isn't so Pent Up", *Adweek*, 26 de julio de 2010, p.19.

Una economía en problemas puede plantear tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, el hecho de que el 40% de los consumidores digan que comen menos fuera de casa es una amenaza para muchos restaurantes de servicio completo. Sin embargo, esto representa oportunidades para los vendedores de comida rápida. Por ejemplo, durante la recesión, el operador de una franquicia de McDonald's de Seattle atacó a Starbucks en su propia tierra con anuncios espectaculares que declaraban "Large es el nuevo grande" y "Cuatro Bucks es tonto". Aprovechándose de su proposición de valor de comer barato, las ventas de McDonald's en todo el mundo aumentaron de forma constante durante las peores épocas de la crisis, mientras que las ventas de Starbucks se tambalearon. La cadena lujosa de cafeterías se vio obligada a cerrar muchas tiendas que no eran redituables.<sup>37</sup>

De igual forma, la tendencia de ahorrar dinero al comer en casa beneficia a los fabricantes de alimentos de marca, quienes han posicionado sus productos como convenientes y (a diferencia de la comida en un restaurante) de bajo costo. En lugar de bajar los precios de los mismos productos, muchos fabricantes de alimentos han introducido al mercado formatos de presentación con menor gramaje, o con características más básicas, o se subraya el costo por comida familiar, de forma que se enfatice el mensaje de ahorro.

## La era digital

El reciente auge de la tecnología ha creado una era digital. El crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes. Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre nosotros y con la información en cualquier parte del mundo. Si alguna vez se requirieron días o semanas para recibir noticias sobre acontecimientos mundiales importantes, ahora sabemos de ellos mientras ocurren, gracias a las transmisiones en vivo vía satélite y sitios web de noticias. Si alguna vez tomó semanas mantener correspondencia con otros individuos en lugares distantes, ahora están a segundos de distancia a través del teléfono celular, correo electrónico o cámara web. Para bien o para mal, la tecnología se ha convertido en una parte indispensable de nuestra vida.<sup>38</sup>



● La web 3.0, la tercera generación próxima de la red, “le proporcionará un mundo virtual que podrá llevar en su bolsillo”.

## Nuevos usos de la telefonía móvil

En Argentina, la oficina local de Greenpeace desarrolló un sistema propio de gestión de SMS: “GreenSMS”. Esta iniciativa fue planteada como una estrategia alternativa para comunicarse con los teléfonos móviles (celulares) de los socios, voluntarios y ciberactivistas de la ONG.

GreenSMS es una base de datos instalada en una PC conectada con un teléfono móvil que funciona a modo de antena para recibir y enviar mensajes a usuarios individuales, a grupos de usuarios o a toda la base de datos del sistema. Mediante el GreenSMS es posible una comunicación de dos vías: Greenpeace puede comunicarse con su base de contactos y éstos contactarse vía mensaje de texto y dialogar con GreenSMS en tiempo real, sin intervención de un usuario por parte de Greenpeace.

Luego de una activa estrategia promocional de marketing mediante el sitio web de la organización, inserciones en la revista para socios, y finalmente estrategias propias de envío de SMS, en menos de un año más de 25 000 personas se sumaron a esta iniciativa inscribiéndose para recibir las alertas de acción de Greenpeace en su celular.

Esta herramienta fue exitosamente utilizada en la campaña de tóxicos del 2005 cuando se logró la aprobación de la “Ley de Basura Cero” para la ciudad de Buenos Aires, cuando miles de personas enviaron mensajes de texto a los diputados de la ciudad exigiéndoles la promulgación de esta ley.

La era digital ha proporcionado a los mercadólogos nuevas y emocionantes formas para conocer y seguir la pista de los clientes, y para crear productos y servicios a la medida de las necesidades individuales de ellos. También está ayudando a que los mercadólogos se comuniquen con los clientes en grupos grandes o de manera personal. Mediante las videoconferencias en Internet, los investigadores de mercado que se encuentran en las oficinas centrales de una compañía en Nueva York pueden observar *focus group* (grupos de enfoque) en Chicago o París sin siquiera poner el pie en un avión. Con tan sólo unos clics del botón del mouse, un mercadólogo accede a servicios de datos en línea para saber cualquier cosa, desde el automóvil que usted maneja y la lectura que le gusta, hasta el sabor de su helado favorito. O bien, con el uso de las poderosas computadoras de hoy, los mercadólogos podrían crear sus propias bases de datos detalladas y utilizarlas para dirigirse a los clientes individuales con ofertas diseñadas para cubrir sus necesidades específicas.

La tecnología digital también generó una nueva ola de herramientas para comunicación, publicidad y establecimiento de relaciones: desde publicidad en línea, herramientas para compartir video y teléfonos celulares, hasta aplicaciones en Internet y redes sociales en línea. El cambio digital implica que los mercadólogos ya no pueden esperar a que sean siempre los consumidores quienes los busquen, ni pueden controlar siempre las conversaciones acerca de sus marcas. El nuevo mundo digital permite que los consumidores lleven consigo y compartan con sus amigos el contenido de marketing que alguna vez existió únicamente en la publicidad o en el sitio web de una marca. Más que sólo complementos para los canales tradicionales de marketing, los nuevos medios digitales deben integrarse por completo en las actividades de los mercadólogos dirigidas a establecer relaciones con los clientes.

La tecnología digital más impresionante es **Internet**. El número de usuarios de la red en todo el mundo casi alcanza los 2 000 millones, y para 2015 se espera que superará los 3 000 millones. En un día normal, el 58% de los adultos estadounidenses revisa su correo electrónico, el 50% utiliza Google u otro buscador para encontrar información, el 38% consulta las noticias, el 27% se mantiene en contacto con amigos en sitios de redes sociales como Facebook o LinkedIn, y el 19% ve algún video en sitios como YouTube. Según muchos expertos, hacia 2020 el acceso a Internet será principalmente mediante un dispositivo móvil operado por medio de la voz, el tacto o incluso el pensamiento o la “interacción entre seres humanos y una computadora controlada por la mente”.<sup>39</sup>

Mientras que la *web 1.0* conectó a las personas con la información, la siguiente generación, *web 2.0* conecta a la gente con la gente, utilizando un conjunto de tecnologías web de rápido crecimiento como los blogs, los sitios de redes sociales y los sitios que comparten video. ● La *web 3.0*, que está iniciando, une toda esa información y las conexiones de las personas en formas tales que harán nuestras experiencias de Internet más relevantes, útiles y divertidas.<sup>40</sup>

Las aplicaciones de Internet más pequeñas, rápidas y personalizadas de la web 3.0, a las que se puede acceder mediante dispositivos móviles de funciones múltiples, “le proporcionarán un mundo virtual que podrá llevar en su bolsillo. Llevaremos nuestra diversión con nosotros (la mejor recopilación de música y videos, y acceso instantáneo a las noticias), todo ajustado a nuestras preferencias y actualizable de forma constante. Y conforme esta tecnología tan agradable [evoluciona], no nos conectaremos a esta nueva red sino que caminaremos

## Internet

Inmenso sistema público de redes de computadoras que conecta a usuarios de todo tipo en todo el mundo entre sí y a un depósito de información sorprendentemente grande.

dentro de ella”.<sup>41</sup> Las características interactivas de estas nuevas tecnologías web que facilitan la creación de comunidades, las hacen ideales para crear relaciones con los clientes.

El marketing en línea es ahora la forma que está creciendo con mayor rapidez. En la actualidad, es difícil encontrar a una compañía que no utilice la web de manera significativa. En Latinoamérica, más del 40% de los usuarios de la región ha hecho al menos una compra a través de la red. El reporte Comercio y Banca Electrónica revela que la falta de acceso a una tarjeta de crédito es actualmente la mayor limitante de los latinos a la hora de comprar en línea, según afirma 40% de los consultados en el estudio. Esto puede interpretarse como que la desconfianza, tradicionalmente una de las principales barreras, ha decaído considerablemente.

Aún el reto está latente cuando más del 20% de los internautas de la región afirma que desconfía pagar por Internet, desconfía de la calidad de los productos, teme recibir algo distinto, o conserva incertidumbre sobre la fecha de la recepción de su adquisición. Pero, el panorama promete cuando se evidencia que respecto a 2007, la desconfianza a pagar online ha disminuido 18%, y el temor a recibir otro producto —no solicitado— bajó 14 por ciento.

El 32% de los usuarios es más tradicional y prefiere ver los productos, por eso —afirma— no compra en la red. El elevado costo de los envíos limita a 13% de los encuestados, mientras para el 11%, “es complicado” hacer este tipo de transacciones en línea. Otra oportunidad, cuando se ve que no es alto el desconocimiento sobre el asunto. Así, apenas el 8% dice que no sabe cómo comprar y el 5% que no sabe dónde.

Así, el auge tecnológico ofrece oportunidades nuevas y emocionantes para los mercadólogos. Exploraremos el impacto de las tecnologías del marketing digital en futuros capítulos, en especial el capítulo 17.

## Globalización rápida

A medida que definen de nuevo sus relaciones con clientes, los mercadólogos también tienen una nueva visión de las formas en que se conectan con el entorno más amplio que los rodea. En un mundo cada vez más pequeño, las compañías ahora están conectadas *globalmente* con sus clientes y con sus socios de marketing.

En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, de algún modo se ve afectada por la competencia global. Un florista del vecindario compra sus flores a un vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compite en sus mercados domésticos con rivales coreanos gigantescos. Un nuevo vendedor minorista en Internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes en el extranjero.

Las empresas estadounidenses se han visto desafiadas localmente por el sagaz marketing de empresas multinacionales europeas y asiáticas. Compañías como Toyota, Nokia, Nestlé, Sony y Samsung a menudo superan en desempeño a sus competidores estadounidenses en sus propios mercados. De forma similar, compañías estadounidenses de diversas industrias han desarrollado operaciones realmente globales, y fabrican y venden sus productos en todo el mundo. ● McDonald’s, la empresa estadounidense por excelencia, ahora da servicio a 600 millones de clientes todos los días en más de 32 000 restaurantes locales en 100 países (el 65% de sus utilidades corporativas provienen del extranjero). De igual forma, Nike vende en más de 180 países, el 66% de sus ventas las realiza fuera de Estados Unidos.<sup>42</sup> En la actualidad las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, sino que también compran más artículos y componentes en el extranjero.

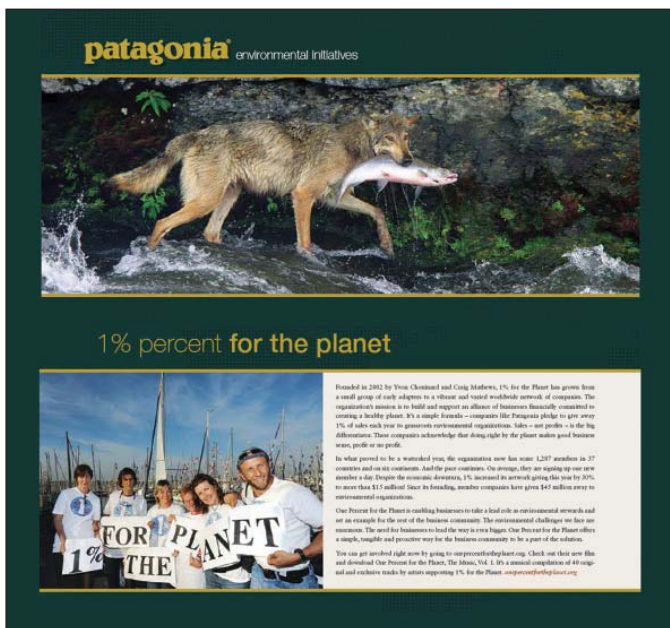
De esta manera, los ejecutivos de marketing en países de todo el mundo están adoptando una perspectiva cada vez más global, no sólo local, de la industria, los competidores y las oportunidades de la compañía. Se están preguntando: ¿Qué es el marketing global? ¿En qué se diferencia del marketing doméstico? ¿De qué manera los competidores y las fuerzas globales influyen en nuestros negocios? ¿Hasta qué punto deberíamos “globalizarnos”? En el capítulo 19 examinaremos con mayor detalle el mercado global.



● Las compañías estadounidenses de diversas industrias han desarrollado operaciones realmente globales. McDonald’s, la empresa estadounidense por excelencia, obtiene el 65% de sus utilidades corporativas de mercados extranjeros.

## Marketing sustentable: la necesidad de una mayor responsabilidad social

Los mercadólogos están reexaminando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el planeta mismo que nos sustenta. Conforme maduran los movimientos mundiales del consumismo y del ambientalismo,



● El marketing sustentable: Patagonia cree “que se puede utilizar un negocio para inspirar soluciones a la crisis ambiental”. La compañía respalda estas palabras con acciones. Cada año entrega al menos el 1% de sus ventas o el 10% de sus utilidades, la cantidad que sea más alta, a la protección del entorno natural.

se espera que los mercadólogos de la actualidad desarrollen prácticas de *marketing sustentable*. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Y pocas compañías podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista. Cada acción de la compañía puede afectar las relaciones con los clientes. Los consumidores de hoy esperan que las empresas entreguen valor en una forma social y ambientalmente responsable.

En el futuro, los movimientos ambientalista y de responsabilidad social plantearán demandas aún más estrictas a las compañías. Algunas empresas se resisten a ceder ante estos movimientos, y lo hacen únicamente cuando se ven obligados por leyes o por protestas de consumidores organizados. Sin embargo, las compañías que miran hacia el futuro, ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir a las necesidades inmediatas y a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

Algunas compañías, como Patagonia, Ben & Jerry’s, Timberland, Method y otras, practican un “capitalismo de cuidado” y se distinguen por tener un mayor interés cívico; están fomentando responsabilidad y acción sociales en el valor y la declaración de misión de su compañía. ● Por ejemplo, cuando se trata de responsabilidad ambiental, Patagonia, el vendedor de equipo para realizar actividades al aire libre está “comprometido con la naturaleza”. “Los que trabajamos aquí compartimos un fuerte

sentimiento de compromiso por proteger las corrientes y la tierra salvaje”, afirma la compañía en su sitio web. “Creemos que el negocio se puede utilizar para inspirar soluciones a la crisis ambiental”. Patagonia respalda estas palabras con acciones. Cada año entrega al menos el 1% de sus ventas o el 10% de sus utilidades, la cantidad que sea más alta, a la protección del entorno natural.<sup>43</sup> En el capítulo 20 revisaremos más a fondo el tema del marketing sustentable.

## Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En años recientes, el marketing también se ha convertido en parte fundamental de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias. Las empresas sin fines de lucro de Estados Unidos enfrentan una gran competencia para recibir apoyo y conseguir adeptos. Un marketing acertado puede ayudarlos a atraer seguidores y apoyo.<sup>44</sup> Considere las actividades de marketing de la American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA):<sup>45</sup>

La ASPCA obtiene sus fondos de más de un millón de seguidores activos. Sin embargo, al

igual que muchas compañías sin fines de lucro, atraer a nuevos donadores es difícil; es decir, hasta que la cantante y autora Sarah McLachlan llegó y creó lo que muchos miembros de círculos sin fines de lucro denominan “El anuncio”. ● Producido por una pequeña empresa canadiense de 12 personas, Eagle-com, el comercial de televisión de dos minutos presenta fotografías desgarradoras de perros y gatos, mientras que McLachlan canta dulcemente la inolvidable canción “Ángel” como fondo (vea “El anuncio” en [www.youtube.com/watch?v=Iu\\_JqNdp2As](http://www.youtube.com/watch?v=Iu_JqNdp2As)). La cantante aparece sólo un momento para pedir a los televidentes que apoyen a la ASPCA. El conmovedor comercial ha tocado las fibras sensibles de los televidentes y ha abierto sus billeteras. Este anuncio atrajo a 200 000 nuevos donadores y recaudó casi 30 millones de dólares para la organización, desde que empezó a transmitirse a principios de 2007. Eso lo convierte en un hito de la recaudación de fondos para empresas sin fines de lucro, donde este tipo de cantidades son prácticamente inimaginables para un solo comercial. Las donaciones de este anuncio le han permitido a la ASPCA adquirir espacios en horarios de gran audiencia en cadenas nacionales como CNN, lo que a su vez le ha generado más ingresos. La ASPCA ahora está grabando nuevos anuncios con McLachlan para fortalecer sus esfuerzos de recaudación.



● Marketing sin fines de lucro: un solo comercial de televisión de dos minutos (“El anuncio”) ha atraído a más de 200 000 nuevos donadores y ha recaudado casi 30 millones de dólares para la ASPCA desde que empezó a transmitirse a principios de 2007.



Las organizaciones gubernamentales también muestran un mayor interés en el marketing. Por ejemplo, el ejército estadounidense cuenta con un plan de marketing para atraer reclutas a sus diferentes servicios; en tanto que ahora diversas agencias gubernamentales diseñan *campañas de marketing social* para fomentar la conservación de la energía y la preocupación por el medio ambiente, o para disminuir el tabaquismo, el alcoholismo y el consumo de drogas. Incluso el servicio postal de Estados Unidos, que antes era aburrido, ha desarrollado un marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios postales urgentes y para mejorar su imagen de una organización contemporánea y competitiva. En general, el gobierno de Estados Unidos es el anunciante número 33 de la nación, con un presupuesto anual para publicidad de más de 1 000 millones de dólares.<sup>46</sup>

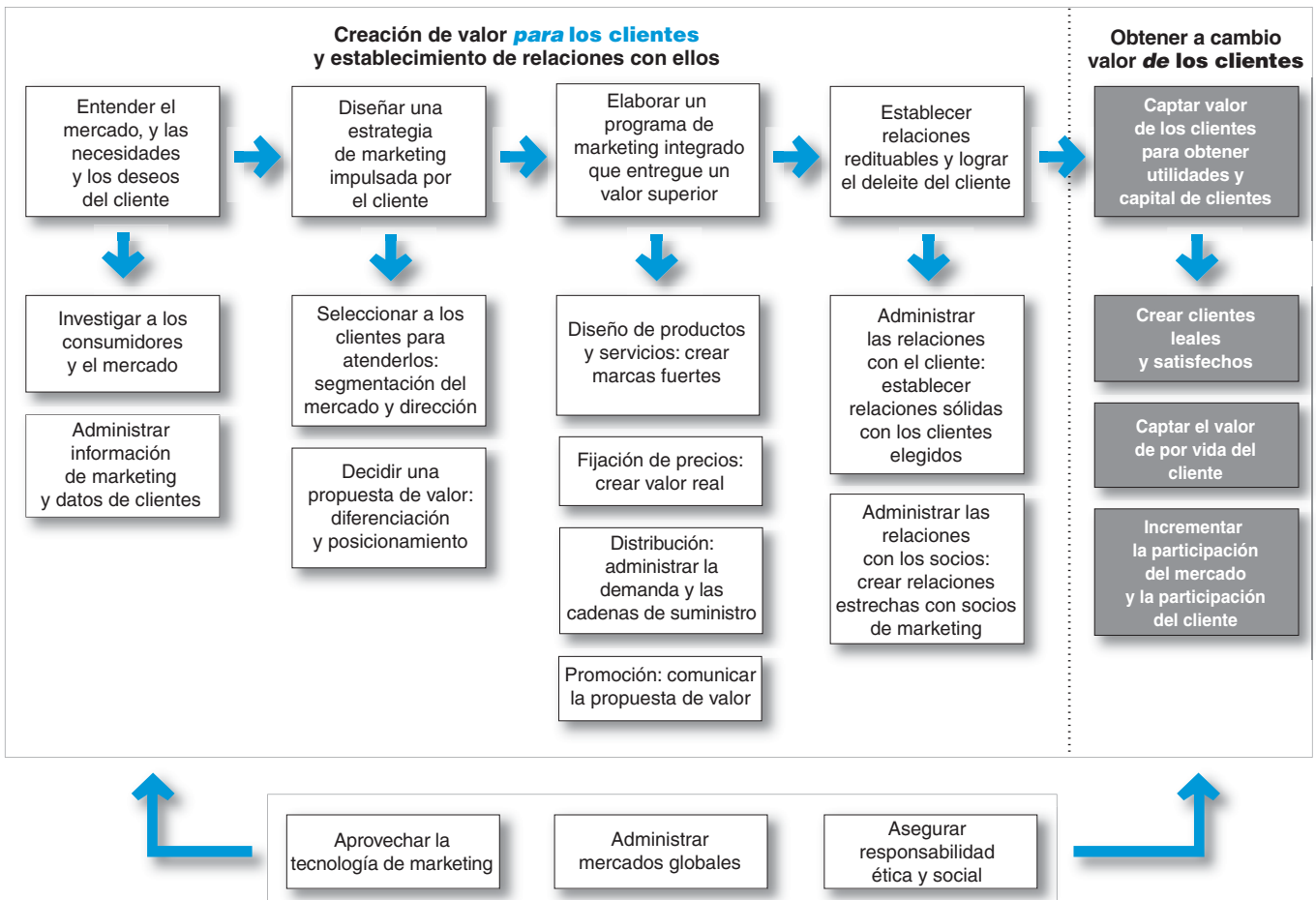
**Comentario del autor** ¿Recuerda la figura 1.1 que describe el proceso de marketing? Ahora, con base en todo lo que hemos analizado en este capítulo, ampliaremos la figura para proporcionar un esquema con el fin de aprender acerca del marketing en lo que resta de este libro.

## Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar

Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo básico del proceso de marketing. Ahora que examinamos todos los pasos del modelo, la **figura 1.5** presenta un modelo ampliado que le ayudará a integrar todo. ¿Qué es el marketing? En términos sencillos, marketing es el proceso de diseñar relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor para él y la obtención de valor a cambio.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se enfocan en la creación de valor para los clientes. La compañía primero logra una total comprensión del mercado al investigar las necesidades del consumidor y al administrar la información de marketing. Luego diseña una estrategia de marketing impulsada por el cliente, con base en las respuestas a dos preguntas básicas. La primera es: “¿Cuáles son los consumidores a quienes atenderemos?” (segmentación del mercado y dirección). Las buenas compañías de marketing saben que no serían capaces de servir a todos

Esta versión ampliada de la figura 1.1 que aparece al principio del capítulo es un buen esquema para el resto del libro. El concepto esencial de todo el libro es que el marketing crea valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio.



© FIGURA | 1.5  
Un modelo ampliado del proceso de marketing

los clientes siempre, sino que deben enfocar sus recursos en los clientes a quienes pueden servir mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es: “¿Cómo daremos un mejor servicio a los clientes meta?” (diferenciación y posicionamiento). Aquí, el mercadólogo establece una propuesta de valor que expone con detalle los valores que la compañía entregará para ganar clientes meta.

Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing que consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o cuatro *P*, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto y crea identidades de marca fuertes para ellos; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Por último, la compañía diseña programas de promoción que comuniquen la propuesta de valor a los consumidores meta y los convenzan de que pongan atención en la oferta de marketing.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta. A lo largo del proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Sin embargo, para crear valor y relaciones con el cliente la compañía no puede lograrlo sola; debe trabajar de cerca con socios de marketing, tanto dentro de la compañía como en todo su sistema de marketing. Así, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor *para* los clientes. En el paso final, la compañía cosecha las recompensas de sus estrechas relaciones con el cliente al captar el valor *de parte* de ellos. La entrega de un valor superior origina clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado es un mayor capital de clientes a largo plazo para la empresa.

Por último, ante el panorama cambiante del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para establecer relaciones con los clientes y con los socios, deben hacer uso de la tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales, y asegurarse de que están actuando de forma ética y socialmente responsable.

La figura 1.5 es un buen esquema para los siguientes capítulos del libro. Los capítulos 1 y 2 presentan el proceso de marketing, con un enfoque en el establecimiento de las relaciones con el cliente y en la captación del valor del mismo. Los capítulos 3 a 6 examinan el primer paso del proceso de marketing: entender el ambiente de marketing, administrar la información de marketing y entender el comportamiento de compra del consumidor y de los negocios. En el capítulo 7 estudiaremos con mayor profundidad las dos principales decisiones en la estrategia de marketing: elegir a los clientes a quienes se dará servicio (segmentación y dirección), y determinar una propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos 8 a 17 abordan las variables de la mezcla de marketing, una por una. El capítulo 18 resume la estrategia de marketing impulsada por el cliente y la creación de ventajas competitivas en el mercado. Luego, los dos últimos capítulos examinan los factores especiales de marketing: el marketing global y el marketing sustentable.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Las compañías que en la actualidad son exitosas (ya sean grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, domésticas o globales) comparten un fuerte interés por el cliente y un gran compromiso con el marketing. El objetivo del marketing es establecer y administrar relaciones con los clientes.

**Objetivo 1** Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.

*Marketing* es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos, para captar su valor a cambio.

El proceso de marketing incluye cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor *para* los clientes. Primero, los mercadólogos deben entender

el mercado y las necesidades y los deseos del cliente. Luego, diseñan una estrategia de marketing impulsada por el cliente, con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los mercadólogos elaboran un programa de marketing que en realidad entrega un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr su deleite. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de las relaciones estrechas con el cliente, captando valor *de* éste.

**Objetivo 2** Explicar la importancia de entender a los clientes y el mercado, e identificar los cinco conceptos básicos del mercado.

Las compañías de marketing exitosas hacen casi cualquier cosa por conocer y entender las *necesidades*, los *deseos* y las *demandas* de sus clientes. Esta comprensión les ayuda a diseñar ofertas de marketing

que satisfagan los deseos y a establecer relaciones con los clientes de mucho de valor, gracias a las cuales pueden captar *el valor de por vida del cliente* y una *mayor participación de éste*. El resultado es un incremento a largo plazo en *el capital de clientes* para la empresa.

Los conceptos básicos del mercado son las necesidades, los deseos y las demandas; las *ofertas de marketing* (productos, servicios y experiencias); el valor y la satisfacción; el intercambio y las relaciones; y los mercados. Los deseos son la forma que toman las necesidades humanas cuando se moldean por la cultura y la personalidad del individuo. Cuando tienen el respaldo del poder de compra, los deseos se convierten en demandas. Las compañías analizan las necesidades al establecer una propuesta de valor, es decir, un conjunto de beneficios que prometen a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor se cumple mediante una oferta de marketing que entrega al cliente valor y satisfacción, y da como resultado relaciones de intercambio a largo plazo con los clientes.

**Objetivo 3** Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing impulsada por el cliente, y analizar las orientaciones de la administración de marketing que guían la estrategia de marketing.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la compañía debe decidir primero a *quién* atenderá, y para ello divide el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y elige los segmentos que cultivará (*mercado meta*). Después, la compañía necesita decidir cómo servirá a los clientes meta (*cómo se diferenciará y posicionará* el mercado).

La gerencia de marketing podría adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. El *concepto de producción* indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de producción y disminuir los precios. El *concepto de producto* sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales. El *concepto de ventas* plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización, a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. El *concepto de marketing sugiere* que el logro de las metas de la organización depende de cómo determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, y proporcionar la satisfacción deseada de manera más eficaz que los competidores. El *concepto de marketing social* sostiene que lograr la satisfacción del cliente y bienestar de la sociedad a largo plazo mediante estrategias de marketing sustentable, son fundamentales para alcanzar los objetivos de la compañía, así como para cumplir con sus responsabilidades.

**Objetivo 4** Analizar la administración de la relación con el cliente, e identificar las estrategias de creación de valor para el cliente y captar a cambio el valor de éste.

Definida de manera general, *la administración de la relación con el cliente* es el proceso de establecer y mantener relaciones redituables

con el cliente brindándole valor y satisfacción superiores. El objetivo es producir *mayor capital de clientes*, que son los valores totales combinados de por vida, de todos los clientes de la compañía. La clave para establecer relaciones duraderas es la creación de *valor y satisfacción del cliente* superiores.

Las compañías no sólo desean adquirir clientes redituables, sino también lograr relaciones que los conserven e incrementar “su participación”. Los distintos tipos de clientes requieren de estrategias diferentes para administrar las relaciones con los mismos. El objetivo del mercadólogo es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. En retribución por crear valor para los clientes meta, la compañía obtiene el valor de ellos en forma de ganancias y capital de clientes.

Al establecer relaciones con el cliente, los buenos mercadólogos saben que no deben hacerlo solos, sino que deben trabajar de manera cercana con socios de marketing dentro y fuera de la compañía. Además de ser buenos administradores de las relaciones con el cliente, también deben serlo para *administrar las relaciones con los socios*.

**Objetivo 5** Describir las principales tendencias y fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones.

En el entorno del marketing están ocurriendo cambios impresionantes. La reciente Gran Recesión dejó a muchos consumidores sin dinero y sin confianza, creando una nueva era de austeridad que continuará en lo futuro. Ahora más que nunca, los mercadólogos deben destacar *el valor* en su propuesta de valor. El desafío consiste en equilibrar la propuesta de valor de una marca con la época actual, y al mismo tiempo incrementar su capital a largo plazo.

El auge de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías ha creado nuevas e interesantes formas para conocer y relacionarse con los clientes de manera individual. Además, ha permitido la creación de nuevos métodos mediante los cuales los mercadólogos pueden dirigirse a los consumidores de forma más selectiva y establecer relaciones más cercanas y bidireccionales con ellos en la era de la web 3.0.

En un mundo cada vez más pequeño, muchos mercadólogos están ahora conectados *globalmente* con sus clientes y socios de marketing. En la actualidad, casi todas las compañías, grandes o pequeñas, reciben la influencia de alguna forma de la competencia global. Los mercadólogos también replantean sus obligaciones éticas y sociales, ya que ahora se les exige asumir una mayor responsabilidad por el impacto social y ambiental de sus acciones. Por último, en los últimos años el marketing también se ha convertido en una parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Como se esbozó a lo largo del capítulo e integrando todo, los avances más importantes de marketing se resumen en una sola palabra: *relaciones*. En la actualidad, los mercadólogos de cualquier tipo de organización están aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones con sus clientes, sus socios de marketing y el mundo que les rodea.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

Marketing (p 5)

**OBJETIVO 2**

Necesidades (p 6)

Deseos (p 6)

Demandas (p 6)

Ofertas de mercado (p 6)

Miopía de marketing (p 7)

Intercambio (p 7)

Mercado (p 7)

**OBJETIVO 3**

Administración de marketing (p 8)

Concepto de producción (p 9)

Concepto de producto (p 9)

Concepto de ventas (p 10)

Concepto de marketing (p 10)

Concepto de marketing social (p 11)

**OBJETIVO 4**

Administración de la relación con el cliente (p 12)

Valor percibido por el cliente (p 12)

**Satisfacción del cliente (p 13)****Relaciones administradas por el cliente (p 17)****Marketing generado por el consumidor (p 18)****Administración de las relaciones con los socios (p 19)****Valor de por vida del cliente (p 20)****Participación del cliente (p 21)****Capital basado en los clientes (p 21)****OBJETIVO 5****Internet (p 26)**PEARSON  
**mymarketinglab**

- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mymarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **¿Qué es el marketing?**

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Defina el marketing y analice por qué es más que sólo “decir y vender”. (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. El marketing ha sido criticado porque “hace que la gente compre cosas que en realidad no necesita”. Refute o sustente esta acusación. (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Analice las dos preguntas importantes que debe responder un gerente de marketing al diseñar una estrategia ganadora. ¿Qué enfoque debe adoptar el gerente para encontrar respuestas a estas preguntas? (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. ¿Cuáles son las cinco orientaciones diferentes de la administración de marketing? ¿Qué orientación cree que sigue Apple al vender productos como el iPhone y el iPad? (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Explique las diferencias entre *participación del cliente* y *capital basado en los clientes*. ¿Por qué son importantes estos conceptos para los mercadólogos? (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. Analice las tendencias que afectan al marketing y las implicaciones de esas tendencias en la forma en que los mercadólogos entregan valor a los clientes (AACSA: comunicación).

### Aplicación de conceptos

1. Hable con cinco personas, de diferentes edades, desde adultos jóvenes hasta personas de edad avanzada, acerca de sus

automóviles. Pregúnteles qué significa el valor para ellos con respecto a un automóvil y cómo el fabricante y el distribuidor crean este valor. Redacte un informe breve de lo que aprendió acerca del valor del cliente (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).

2. Elija a un vendedor minorista y calcule cuánto valdría usted para él si continuara comprando en ese lugar el resto de su vida (su valor de por vida como cliente). ¿Qué factores debería tomar en cuenta al estimar el valor de por vida que tiene usted para un vendedor detallista? ¿Qué podría hacer un vendedor minorista para incrementar su valor de por vida como cliente? (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento analítico).
3. Lea el apéndice 3 o busque en Internet para conocer las carreras de marketing. Entreviste a alguna persona que ocupe uno de los puestos de marketing que se describen en el apéndice y hágale las siguientes preguntas:
  - a) ¿En qué consiste su trabajo?
  - b) ¿Qué hizo para llegar a este punto en su carrera? ¿Esto es lo que pensó que haría cuando creciera? ¿Qué influyó para que llegara a este campo?
  - c) ¿Qué educación es necesaria para este puesto?
  - d) ¿Qué consejo le daría a los estudiantes universitarios?
  - e) Agregue una pregunta adicional propia.

Redacte un breve informe de las respuestas a las preguntas y explique por qué estaría interesado o no en trabajar en este campo (AACSA: comunicación, pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

En unos cuantos años, el *marketing generado por los consumidores* ha crecido de manera exponencial. También se le conoce como *medios generados por los consumidores* y *contenido generado por los consumidores*. Más de 100 millones de sitios web contienen contenido generado por usuarios. Tal vez usted haya contribuido si alguna vez publicó algo en un blog, revisó un producto en Amazon.com, subió un video en YouTube o envió un video desde su teléfono móvil a un sitio web de noticias como CNN.com o FoxNews.com. Esta fuerza no ha pasado desapercibida por los mercadólogos, y por una buena razón. Nielsen, el gigante de los niveles de audiencias televisivas, descubrió que la mayoría de los consumidores confían en las opiniones que otros consumidores publican en línea. Como resultado, los mercadólogos inteligentes animan a los consumidores a generar contenido. Por ejemplo, Coca-Cola tiene más de 3.5 millones de seguidores en Facebook, las mamás pueden compartir información en Pampers Village (www.pampers.com), y Dorito's anotó un gol de campo con la publicidad

creada por los consumidores durante varias transmisiones del Super Bowl. Apple incluso anima a los usuarios del iPhone para que desarrollen aplicaciones para su dispositivo. Sin embargo, el marketing generado por los consumidores no está exento de problemas: ¡sólo busque “odio a (insertar nombre de la compañía)” en cualquier buscador!

1. Encuentre dos ejemplos (diferentes a los que se incluyen en el capítulo) de contenido generado por los consumidores y apoyado por los mercadólogos, y los ejemplos de contenido generado por los consumidores que no esté sustentado de manera oficial por la empresa cuyo producto está involucrado. Proporcione la dirección web de cada uno y analice la manera en que la información ha impactado su actitud hacia las compañías involucradas (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo; tecnología).
2. Analice las ventajas y las desventajas del marketing generado por los consumidores (AACSA: comunicación; reflexión).

## ENFOQUE EN LA Ética

Hace 60 años, alrededor del 45% de los estadounidenses fumaban cigarrillos, pero ahora la tasa de tabaquismo es menor al 20%. Esta disminución se debe a los conocimientos adquiridos acerca de los peligros potenciales del tabaco para la salud y a las restricciones de marketing para este producto. Sin embargo, aunque las tasas de tabaquismo están disminuyendo en la mayoría de los países más desarrollados, cada vez hay más fumadores en las naciones en desarrollo, como Rusia y China. En algunos países los índices de tabaquismo son hasta del 40%. Los países en desarrollo representan más del 70% del consumo de tabaco del mundo, y los mercadólogos están alimentando este crecimiento. La mayor parte de estas naciones no cuentan con las restricciones de los países desarrollados, como la prohibición de anuncios, el uso de etiquetas de advertencia y restricciones en la distribu-

ción. En consecuencia, se pronostica que 1 000 millones de personas en el mundo morirán en este siglo de enfermedades relacionadas con el tabaquismo.

1. Dados sus enormes riesgos para la salud, ¿los fabricantes deberían dejar de vender cigarrillos aun cuando sean legales y exista demanda por parte de los consumidores?, ¿los fabricantes de cigarrillos deben continuar utilizando tácticas de marketing que están prohibidas en un país para aplicarlas en otro donde no lo están? (AACSA: comunicación; razonamiento ético).
2. Investigue la historia del marketing de los cigarrillos en Estados Unidos. ¿Existen algunas restricciones nuevas con respecto al marketing de este producto? (AACSA: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Hershey

Durante las épocas de incertidumbre económica, todavía existen algunas cosas que los consumidores de la actualidad no están dispuestos a abandonar, como el chocolate. Como sucede con la compra de ropa y las visitas a los restaurantes, su adquisición está disminuyendo. Eso no le molesta a Hershey, el fabricante de chocolate más famoso de Estados Unidos. Durante años, en los buenos tiempos, las ventas de los chocolates de lujo crecieron con mayor rapidez que los dulces de bajo precio. Al no lograr entrar en la categoría de lujo, Hershey perdió participación de mercado por la línea Dove de Mars Inc. Pero conforme los consumidores se volvieron más austeros durante la Gran Recesión, las ventas de los chocolates de lujo cayeron drásticamente. Sin embargo, las ventas, las utilidades y el precio de las acciones de Hershey aumentaron debido a que muchos consumidores dejaron de comprar productos más costosos y empezaron a adquirir las barras de chocolate de Hershey, Peanut But-

ter Cup de Reese y las barras Kit Kat. Hershey aprovechó esta tendencia transmitiendo nuevos anuncios que destacaban su valor. Además, disminuyó sus costos al disminuir la variedad de algunos productos como los Kisses. Conforme los supermercados redujeron el espacio de anaquel asignado a los chocolates de lujo, Hershey incrementó sus ventas mientras los consumidores adquirían sus productos más accesibles para satisfacer sus antojos. Después de todo, incluso con un presupuesto limitado, la gente necesita darse al menos algunos gustos.

1. ¿El resurgimiento de Hershey se basa en un deseo o en una necesidad?
2. Evalúe el cambio en las ventas de chocolates con base en los beneficios y los costos que perciben los clientes.
3. ¿Qué otros productos se ven afectados o beneficiados por la nueva austeridad de los consumidores?

## ARITMÉTICA DE Marketing

¡El marketing es costoso! Un anuncio de 30 segundos durante el Super Bowl en 2010 costó tres millones de dólares, y esto no incluye los 500 mil dólares o más que se necesitan para producir el comercial. Anheuser-Busch por lo regular compra varios espacios para anuncios cada año. De manera similar, patrocinar un automóvil durante una carrera NASCAR cuesta 500 mil dólares. Sin embargo, Sprint, patrocinador de la popular Copa Sprint, paga mucho más que eso. ¿Qué mercadólogo patrocina sólo un automóvil para una sola carrera? ¿Desea que sus clientes ordenen su producto por teléfono? Eso le costará entre ocho y 13 dólares por pedido. ¿Quiere que el representante de ventas visite a sus clientes? Esto cuesta alrededor de 100 dólares por visita, y eso si el representante no tiene que tomar un avión y quedarse en un hotel, lo cual puede ser muy costoso considerando que algunas compañías tienen miles de vendedores visitando a miles de clientes. ¿Y qué decir del cupón de descuento de un dólar para el jugo de naranja Tropicana que encontró en el diario dominical? A Tropicana le cuesta más de un dólar cuando usted lo canjea en la tienda. Estos son ejemplos de un solo elemento de marketing: la promoción. Los costos de marketing tam-

bién incluyen los costos de investigación y desarrollo de productos (I&D), los costos de distribuir los productos a los compradores, y los costos de todos los empleados que trabajan en marketing.

1. Elija a una compañía que cotice en la bolsa e investigue cuánto gastó en actividades de marketing el año más reciente del que se dispongan datos. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los gastos de marketing? ¿Estos gastos han aumentado o disminuido durante los últimos cinco años? Redacte un reporte breve de sus hallazgos (AACSA: comunicación; razonamiento analítico).
2. Busque en internet información sobre los salarios que se pagan en los puestos de marketing. Visite [www.marketingsalaries.com/home/national\\_averages.htm?function=#0](http://www.marketingsalaries.com/home/national_averages.htm?function=#0) un sitio web similar. ¿Cuál es el promedio nacional de cinco puestos de marketing diferentes? Compare los promedios en diferentes áreas de Estados Unidos. Redacte un informe breve de sus hallazgos (AACSA: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### Stew Leonard's

Stew Leonard's es una cadena de tienda de abarrotes poco conocida ubicada en Connecticut. Sólo cuenta con cuatro tiendas, pero su reducido número de locales no refleja lo que sus clientes experimentan cuando visitan lo que se ha denominado la "Disneylandia de las tiendas de lácteos". Desde que abrió su primera tienda en 1969, la compañía se ha destacado por su manejo de los negocios centrado en el cliente. De hecho, la obsesión del fundador de Stew Leonard's con el concepto de valor de por vida del cliente hizo que se decidiera a conservar a todos los clientes que entraran a su tienda.

El video de Stew Leonard's muestra la manera en que este vendedor minorista ha deleitado a sus clientes durante más de 40 años.

Con animales de granja que cantan en animatronics, empleados disfrazados, zoológicos de mascotas y muestras gratuitas de alimentos y bebidas, esta cadena atiende hasta 300 000 clientes por tienda cada semana, y ha alcanzado el nivel de ventas más alto por pie cuadrado que cualquier tienda en Estados Unidos. Después de ver el video, responde las siguientes preguntas acerca de la compañía.

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de Stew Leonard's?
2. ¿Cómo construye Stew Leonard's relaciones a largo plazo con sus clientes?
3. ¿De qué manera ha aplicado Stew Leonard's los conceptos de capital de clientes y valor de por vida del cliente?

## CASO Empresarial

### JetBlue: cómo deleitar a los clientes mediante un feliz viaje

En 2007, JetBlue era una línea aérea joven y próspera, con una gran reputación por ofrecer un excelente servicio. De hecho, la aerolínea de bajo costo se definía a sí misma como una compañía de servicio al cliente que sólo volaba aviones. Sin embargo, el día de San Valentín de 2007, JetBlue fue golpeada por la tormenta perfecta (literalmente) de eventos que le provocaron una caída operativa. Una de las tormentas más graves de la década cubrió su central principal en el aeropuerto internacional John F. Kennedy de Nueva York con una gruesa capa de nieve y hielo. La pequeña empresa no contaba con infraestructura para manejar una crisis como ésta. La gravedad de la tormenta, aunada a una serie de malas decisiones administrativas, dejó a los pasajeros de JetBlue varados en los aviones sobre las pistas hasta durante 11 horas. Para empeorar las cosas, el efecto dominó de la tormenta provocó importantes alteraciones en sus vuelos durante seis días más.

Como era de esperarse, los clientes estaban furiosos. Los esfuerzos de la aerolínea por resolver el desastre después de la pesadilla de seis días, iniciada el día de San Valentín, le costó más de 30 millones de dólares en tiempo extra, devolución de pagos, cupones para futuros viajes y otros gastos. Sin embargo, el golpe a la reputación que tenía de un servicio al cliente excelente fue peor que el costo económico. JetBlue se convirtió en el blanco de las burlas de los presentadores de los programas de entrevistas nocturnos. Algunos observadores de la industria incluso pronosticaron que éste sería el fin de la carrera de siete años de la aerolínea.

Sin embargo, sólo tres años después, la compañía no sólo continúa volando, sino que está creciendo, es redituable y está mejor que nunca. Durante la reciente recesión económica, incluso cuando la mayoría de las líneas aéreas competidoras estaban reduciendo sus rutas, retirando aeronaves, despidiendo empleados y perdiendo dinero, JetBlue añadía aviones, se extendía a nuevas ciudades, contrataba miles de empleados nuevos y ganaba dinero. Aún más, sus clientes la adoran. Por quinto año consecutivo (incluyendo 2007), la compañía ha obtenido la calificación más alta de satisfacción del cliente de toda la industria aérea según J. D. Power and Associates. No sólo se recuperó con rapidez de su tropiezo del día de San Valentín, sino que está más fuerte que nunca.

### UN VERDADERO ENFOQUE EN EL CLIENTE

¿Cuál es el secreto del éxito de JetBlue? Muy sencillo, su obsesión por garantizar que la experiencia de todos los clientes coincida con la frase publicitaria de la compañía: "Un feliz viaje". Muchas empresas afirman enfocarse en los clientes, pero en JetBlue el bienestar del cliente está implícito en su cultura.

Desde el inicio, la aerolínea se propuso ofrecer un servicio que deleitara a sus clientes. Por ejemplo, la mayoría de los viajeros esperan estar apretados cuando los vuelos están llenos. Sin embargo, JetBlue

ha configurado sus asientos con tres pulgadas o más de espacio para las piernas que el asiento promedio. Tal vez esto no parezca mucho, pero esas tres pulgadas permiten que Arianne Cohen, de seis pies y tres pulgadas de estatura y autora de *The Tall Book: A Celebration of Life from on High* se estire e incluso cruce sus piernas. Si eso no es suficiente, por una pequeña cantidad adicional de hasta diez dólares por vuelo, los pasajeros pueden reservar uno de sus asientos con "Más espacio para las piernas", que ofrece más espacio y la posibilidad de una mayor inclinación. Añada el hecho de que cada asiento de JetBlue está bien acolchado y cubierto de cuero, y tendrá una experiencia de vuelo que compite con las secciones de primera clase (algo que JetBlue no ofrece).

La comida y las bebidas son otro atractivo del que gozan sus clientes. La línea aérea no sirve alimentos, pero ofrece la mejor selección gratuita de bebidas y bocadillos que se puede encontrar a 30 000 pies. Además de las bebidas gaseosas, jugos y bocadillos salados tradicionales, los pasajeros disfrutan de papas fritas Terra Blues, galletas Chocobillys de Immaculate Baking y café Dunkin' Donuts. Pero no sólo es el menú, sino el hecho de que los clientes no sienten que tienen que suplicar por un bocado. Un cliente describe el servicio de bocadillos de JetBlue como "una barra libre de bocadillos. Pasan de manera constante ofreciéndolos. Nunca me sentí sediento; nunca me sentí hambriento. No se trata de 'tenga un pequeño sorbo' y 'adiós, es todo lo que recibirá'".

Con frecuencia las líneas aéreas no pueden controlar los retrasos en los vuelos, en especial en aeropuertos complicados como JFK. Por lo tanto, a JetBlue le gusta asegurarse de que los clientes se mantengan entretenidos incluso ante un retraso. Por eso cada asiento cuenta con su propio sistema de entretenimiento LCD. Los clientes pueden ver cualquiera de los 36 canales de DirectTV o escuchar más de 100 canales de Sirius XM Radio, sin costo adicional. Si eso no es suficiente, por seis dólares puede comprar una película o su programa favorito de televisión. JetBlue completa la comodidad con Wi-Fi gratuito en las terminales, así como el envío y la recepción gratuita de correos electrónicos y mensajes instantáneos durante el vuelo.

Incluso la terminal principal de la compañía, la muy moderna terminal T5 del aeropuerto JFK, no ofrece una experiencia común. Al contar con más carriles de seguridad que cualquier terminal del país, los viajeros pasan de manera inmediata. En los 22 restaurantes de la terminal se pueden encontrar alimentos de lujo (tapas, tempura de langosta y *Kobe sliders*, por sólo nombrar algunas opciones). Y sus 25 tiendas al detalle son características de las ofertas del centro comercial más moderno. Una zona de juegos para niños, áreas de descanso cómodas, espacios para trabajar y música de Sirius XM Radio hacen que los viajeros no quieran irse.

### MÁS QUE COMODIDAD

Aunque es muy probable que las comodidades tangibles que ofrece JetBlue puedan deleitar a la mayoría de los viajeros, su director ejecutivo

David Barger reconoce que esto no es suficiente para conseguir una ventaja competitiva sustentable. Barger le dice a un grupo de empleados nuevos en capacitación: “El producto sólido (aeronaes, asientos de cuero, televisión satelital, tiendas tradicionales) se puede copiar, siempre y cuando se cuente con una chequera. Lo que no se puede copiar es la cultura; la forma en que nos tratamos unos a otros. ¿Tenemos confianza entre nosotros? ¿Podemos impulsarnos unos a otros? La parte humana de la ecuación es lo más importante de lo que estamos haciendo”.

Esa cultura es lo que le hace que el servicio al cliente de JetBlue sea diferente al de cualquier otra aerolínea. La atención a los pasajeros inicia desde que tiene su primer contacto con un *call center* de JetBlue. Muchas de las personas que llaman sienten como si estuvieran hablando con la vecina, y esto se debe a que, con toda probabilidad, es así. El fundador de la línea aérea creó un sistema de reservación con representantes de medio tiempo que trabajan desde su casa. Mary Driffill es uno de los 700 agentes de reservaciones sólo en Salt Lake City. Ella prende su computadora y recibe llamadas en la habitación de su hija de cuatro años de edad, ante el ojo vigilante de Raggedy Ann, el Oso Potbelly y Chewy, el perro de la familia que es una cruz de pomerano y chihuahueño. “Es el mejor empleo que he tenido”, afirma Driffill, “todos los días habló con personas que adoran a la empresa tanto como yo. Eso me recuerda que formo parte de esto”.

Los empleados de JetBlue están muy familiarizados con los valores fundamentales de la compañía: seguridad, integridad, cuidado, pasión y diversión. Si esto suena como un horrible conjunto de sentimentalismos, es intencional. Pero la compañía contrata el tipo de empleados que se ajustan a estos valores. Los valores proporcionan entonces la base para lo que Robin Hayes, director comercial de la empresa, denomina como el programa de la moneda S.O.C.I.A.L. (por sus siglas en inglés) de la compañía. En palabras de JetBlue:

*Representar algo.* JetBlue se creó con la idea de restablecer el sentido humano en la industria de los viajes, y nuestro compromiso con nuestros clientes es fundamental para esa misión.

*Operacionalizar la marca.* Ya sea en el aeropuerto, los aviones, en el teléfono o en Internet, la conexión con nuestros clientes es un factor fundamental en nuestro estilo de hacer negocios.

*Conversar con los clientes, ampliamente.* Para estar en contacto de manera adecuada con la comunidad, se requiere de la habilidad de entender y reaccionar a la conversación colectiva que se presente.

*Empleados comprometidos e involucrados.* El compromiso con los medios sociales requiere del conocimiento y la participación de todos los aspectos y departamentos de la compañía.

*Recomendar la marca.* Nosotros entendemos que la capacidad para hacer negocios en una comunidad social depende de la disposición de nuestros clientes para escuchar y comunicar esos mensajes de marketing.

*Escuchar.* La eliminación de la tarifa del carro para equipaje... muestra que con rapidez identificamos y adaptamos nuevas políticas con base en la retroalimentación que recibimos a través de los canales de medios sociales. Esto demuestra nuestra capacidad para escuchar y reaccionar de manera integral.

## CUANDO USTED AMA A SUS CLIENTES, ELLOS TAMBIÉN LO HACEN

Los clientes que hacen comentarios positivos reciben muchos nombres: amigos verdaderos, ángeles, apóstoles, evangelistas. El tono religioso de estos nombres proviene de la idea de que los clientes leales son como los verdaderos creyentes que comparten la palabra como un misionero. JetBlue cuenta con una cantidad inusual de este tipo de clientes. La mayoría de los pasajeros de las aerolíneas son leales porque tienen puntos de viajeros frecuentes. Si no fuera por eso, a la mayoría no le importaría con quién volar. Para la mayoría de las personas, volar suele ser una experiencia desagradable, sin importar quién opera el avión.

Sin embargo, los clientes de JetBlue se sienten tan cautivados con lo que la empresa tiene que ofrecer que desean volar. Y también desean mantenerse en contacto con la marca, incluso cuando no están volando. La compañía cuenta con 1.1 millones de seguidores en Twitter, más que cualquier otra empresa con excepción de Whole Foods Market y Zappos.com, otras dos leyendas del servicio al cliente. Incluso Twitter presenta a JetBlue como un estudio de caso del uso de twitter corporativo inteligente. De manera más general, evaluado

mediante la moneda social (un término elegante para referirse a las redes de clientes que se dan a conocer de boca en boca), JetBlue es la marca estadounidense más fuerte, superando incluso a Apple.

La gran difusión que tiene esta empresa por sus propios clientes ha sido alimentada por su capacidad para deleitarlos.

A la gente le encanta hablar acerca de JetBlue porque la experiencia es muy inesperada. La mayoría de los viajes aéreos tiene un patrón particular: asientos pequeños, entretenimiento de mala calidad y poca (o ninguna) comida. JetBlue rompe este patrón. Asientos de cuero, sistema de entretenimiento personalizado con docenas de canales, y al menos una opción de comida. La gente no puede dejar de hablar de su experiencia porque necesitan expresar su sorpresa, especialmente dado el precio de “valor”. Están tan acostumbrados a que sus viajes en avión en estos días sean deficientes, incómodos o que tengan un retraso, que vale la pena señalar los casos en los que una empresa parece preocuparse y proporcionar un buen servicio. La satisfacción en sí misma es inesperada.

En un corto periodo de 10 años, JetBlue ha demostrado que una línea aérea puede ofrecer tarifas bajas, un servicio excelente y obtener utilidades constantes; ha demostrado que incluso en el negocio de las aerolíneas se puede construir una marca poderosa. Pocas aerolíneas han sido capaces de escribir esta historia. Si piensa en Southwest Airlines, está en buen camino. De hecho, los fundadores de JetBlue crearon su negocio con base en Southwest. A JetBlue con frecuencia se le ha llamado “la Southwest del noreste”. La tripulación recibe a los clientes en el avión con bromas, canciones y versiones humorísticas de la rutina de seguridad, algo que Southwest conoce desde la década de 1970. Sin embargo, donde Southwest ha hecho felices a sus clientes sin lujos, JetBlue lo está haciendo casi de manera indiscutible, con todo y los lujos.

Hasta el año pasado, Southwest y JetBlue se mantuvieron completamente alejados una de la otra, hasta que ambas aerolíneas añadieron la ruta Boston-Baltimore. Boston es un sitio fuerte para JetBlue, mientras que Baltimore es el principal mercado de Southwest. Pero JetBlue, con su fuerza laboral más joven y sus aviones más nuevos y con un consumo más eficiente de combustible, tiene un costo por milla en cada asiento disponible de 8.88 centavos, mientras que el costo para Southwest es de 9.76 centavos. Esto ha permitido que JetBlue haga algo que ninguna otra aerolínea le ha hecho a Southwest: cobrar un menor precio, con boletos de 39 dólares, que son 20 dólares más baratos que la tarifa más baja de Southwest. Aún no está claro cómo resultará la batalla de las aerolíneas de tarifas bajas y excelente servicio, pero lo más probable es que, conforme Southwest y JetBlue coincidan en más rutas, las perdedoras serán las otras aerolíneas.

## Preguntas de análisis

1. Proporcione ejemplos de necesidades, deseos y demandas que muestren los clientes de JetBlue, y también establezca cuáles son las diferencias entre estos tres conceptos. ¿Cuáles son las implicaciones de cada concepto para las prácticas de JetBlue?
2. Describa con detalle todas las facetas del producto de JetBlue. ¿Qué es lo que se intercambia en una transacción con JetBlue?
3. ¿Cuál de los cinco conceptos de la administración del marketing se aplica mejor a JetBlue?
4. ¿Qué valor crea JetBlue para sus clientes?
5. ¿Es probable que JetBlue continúe siendo exitoso en el establecimiento de relaciones con los clientes?, ¿por qué?

**Fuentes:** Stuart Elliott, “JetBlue Asks its Fliers to Keep Spreading the Word”, *New York Times*, 10 mayo de 2010, p. B7; Marc Gunther, “Nothing Blue about JetBlue”, *Fortune*, 14 septiembre de 2009, p. 114; Chuck Salter, “Calling JetBlue”, *Fast Company*, 1 de mayo de 2004, consultado en: [www.fastcompany.com/magazine/82/jetblue\\_agents.html](http://www.fastcompany.com/magazine/82/jetblue_agents.html); Kevin Randall, “Red, Hot, and Blue: The Hottest American Brand is Not Apple”, *Fast Company*, 3 de junio de 2010, consultado en: [www.fastcompany.com/1656066/apple-jetblue-social-currency-twitter](http://www.fastcompany.com/1656066/apple-jetblue-social-currency-twitter).

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Empresa y estrategia de

# marketing. Asociaciones para establecer relaciones con el cliente

## Presentación del capítulo

En el primer capítulo examinamos el proceso de marketing, mediante el cual las compañías crean valor para los consumidores con el fin de obtener valor a cambio. En este capítulo abordaremos de manera más detallada los pasos dos y tres de ese proceso: el diseño de estrategias de marketing impulsadas por el cliente y la elaboración de programas de marketing. En primer lugar, estudiaremos la planeación estratégica general de la organización, la cual guía la estrategia y la planeación de marketing. Luego, analizaremos la manera en que los mercadólogos, guiados por el plan estratégico, se asocian de forma muy cercana con otros participantes dentro y fuera de la empresa con el fin

de crear valor para el cliente. Después, examinaremos la estrategia y la planeación de marketing: qué hacen los mercadólogos para elegir los mercados meta, posicionar sus ofertas de marketing, desarrollar una mezcla de marketing y administrar sus programas de marketing. Por último, abordamos el importante paso de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing).

Empecemos haciendo un análisis de Nike. Durante varias décadas, Nike ha convertido su logotipo en uno de los símbolos más conocidos del mundo. Su gran éxito no sólo es el resultado de fabricar y vender ropa deportiva, sino que se basa en una misión y una estrategia enfocadas en el cliente, mediante las cuales crea experiencias valiosas y una profunda comunidad de marca con sus clientes.

## Misión de Nike: creación de experiencias valiosas y de una profunda comunidad de marca

El logotipo de Nike está en todas partes! Sólo por divertirse, trate de contar el número de logotipos de Nike que encuentra al ojear las páginas de cualquier revista de deportes, al ir a un juego de básquetbol o al ver por televisión un partido de golf. Por medio de un marketing innovador, Nike ha convertido su logotipo omnipresente en uno de los símbolos de marca más conocidos del planeta.

Hace más de 47 años, cuando el joven contador público Phil Knight y el entrenador universitario de atletismo Bill Bowerman fundaron la compañía, era una joven empresa osada y arribista en la industria del calzado deportivo. En 1964, cada uno de los fundadores contribuyó con 500 dólares para iniciar *Blue Ribbon Sports*. En 1970, Bowerman creó una nueva suela para zapatos deportivos al colocar un pedazo de hule en la waflera de su esposa. El Waffle Trainer pronto se convirtió en el calzado de entrenamiento de mayor venta en Estados Unidos. En 1972, la compañía introdujo su primer calzado marca Nike, llamado así en honor a la diosa griega de la victoria. En 1978, la compañía cambió su nombre por el de Nike. Hacia 1979 ya había logrado superar a sus competidores y poseía el 50% del mercado estadounidense de calzado para correr.

En la década de 1980, Nike revolucionó el marketing deportivo. Para mejorar la imagen de su marca y su participación de mercado, la compañía rebasó por mucho a sus competidores en la cantidad de personajes famosos contratados para respaldar sus productos, eventos promocionales llamativos y en sus costosos y descarados anuncios de *Just Do It*. Nike les dio a sus clientes mucho más que buenos artículos deportivos. Mientras que los competidores destacaban su desempeño técnico, Nike establecía relaciones con sus clientes. Más que calzado, ropa y equipo, Nike vendía un estilo de vida, una pasión genuina por los deportes, la actitud de *Just Do It*. Los clientes no sólo *usaban*

sus zapatos, sino que los *experimentaban*. Como declaró la compañía en su página web: “Nike siempre ha sabido la verdad, no importan tanto los zapatos, sino a dónde te lleven”.

Nike avanzó con paso firme hasta la década de 1990, y penetró de forma agresiva a una docena de nuevos deportes, incluyendo el béisbol, golf, patineta, escalada de muros, ciclismo y excursionismo. La aún osada joven empresa colocó su conocido logotipo en todo tipo de productos, desde lentes para el sol y balones de fútbol, hasta guantes para bateo y palos de golf. Parecía que las cosas no podían ir mejor.

Sin embargo, a finales de la década de 1990, Nike tratabilló y sus ventas cayeron. Conforme crecía, su inspiración creativa parecía decaer un poco; sus anuncios empezaron a ser un poco más de lo mismo y los nuevos diseños aburridos de su calzado se llenaron de polvo en los anaqueles de los minoristas, mientras los compradores que buscaban una nueva imagen se fueron con las marcas de los competidores. En retrospectiva, tal vez el principal obstáculo de Nike fue su increíble éxito. Es probable que, conforme sus ventas se acercaban a la marca de los 10 000 millones de dólares, el logotipo se haya vuelto demasiado común para ser atractivo. En lugar de ser anti-institucional, Nike *era* la institución y su alguna vez cercana y candente relación con los clientes se enfrió. La empresa necesitaba reavivar el significado que tenía para sus consumidores.

Para cambiar esto, Nike regresó a sus raíces: productos innovadores y un enfoque en las relaciones con el cliente. Su recién creada misión: Nike desea “llevar inspiración e innovación a todos los atletas\* del mundo (\*si usted tiene un cuerpo, es un atleta)”. Con su enorme presupuesto, como en el pasado, Nike podía gastar mucho más que sus competidores en marketing. Pero esta vez, la empresa de productos deportivos decidió crear un



nuevo tipo de relación con sus clientes: una relación más profunda y comprometida. En la actualidad, Nike ya no sólo les habla a sus clientes a través de anuncios en los medios y con el apoyo de celebridades, sino que utiliza herramientas de marketing vanguardistas e interactúa con ellos para crear experiencias y una profunda comunidad de marca.

Nike continúa invirtiendo cientos de millones de dólares cada año en publicidad creativa. Sin embargo, ahora gasta menos de una tercera parte de su presupuesto (593 millones de dólares) anual para promoción en televisión y otros medios tradicionales, a diferencia del 55% de hace 10 años. En esta época, detrás de las luces brillantes, Nike ha desarrollado una gran cantidad de métodos innovadores para establecer relaciones.

Con el uso de herramientas digitales y de redes sociales orientadas hacia la comunidad, la compañía ahora está creando comunidades de clientes que no sólo hablan con la empresa acerca de la marca sino que también hablan entre sí. “El último golpe maestro de Nike son las redes sociales, en línea y fuera de ella”, afirma un observador de la marca. No importa si los clientes conocen a Nike por medio de anuncios, eventos en persona en una tienda Niketown, en un club local de corredores, o en uno de los muchos sitios web comunitarios de la compañía, cada vez más personas están uniéndose por la experiencia de la marca. Considere el siguiente ejemplo:

“Nosotras corremos 10 K” es una carrera para mujeres que se lleva a cabo en la Ciudad de México, Buenos Aires, Santiago, Asunción, Montevideo, Panamá, Quito, Bogotá, Caracas, Singapur, São Paulo y Río de Janeiro, cuyo objetivo es apoyar ciertas causas sociales. Por ejemplo, en México, en 2011, el propósito de la carrera fue recaudar fondos para niñas de la calle. Además de esta motivación, el equipo de Nike organizó una serie de actividades destinadas a consentir a las participantes con masajes, bocadillos, un concierto al aire libre y la presencia de atractivos modelos. El evento es un ejemplo clásico de la construcción de relaciones personales cercanas con clientes fundamentales.

Nike fomenta este tipo de eventos en una red social en línea que busca propiciar interacciones significativas y de largo plazo con más corredores. El sitio web Nike+ para corredores permite que clientes que usan calzado Nike vinculado con iPod supervisen su desempeño (distancia, ritmo, tiempo y calorías quemadas durante sus recorridos). Los corredores pueden subir sus datos a la página y hacer un seguimiento de su propio desempeño a lo largo del tiempo, compararlo con los de otros corredores e incluso participar en competencias locales o a nivel mundial.

Si hablamos de participación de marca, Nike+ podría ser lo mejor para usted después de su entrenador personal o de su compañero con el que corre. El sitio web Nike ofrece un “entrenador Nike” que proporciona consejos y rutinas de entrenamiento para ayudarlo a prepararse para las competencias. Si usted cuenta con audífonos, después de recorrer cada milla una voz amistosa le informa la distancia que ha recorrido y hace un conteo de los últimos metros. Si pierde la energía mientras corre, al apretar un botón escuchará una “canción energética” elegida personalmente, que le inyectará fuerza adicional y lo animará a continuar. Una vez en casa, después de



subir al sitio los datos registrados mientras corría, Nike+ hace gráficas y le ayuda a analizar su desempeño.

En cuatro años, dos millones de miembros de Nike+ han registrado más de 233 millones de millas de recorrido en el sitio. En conjunto, la comunidad de esta página ha corrido el equivalente a 9400 vueltas alrededor del mundo, o 490 viajes a la Luna, de ida y vuelta. En octubre pasado, un millón de corredores compitieron de manera virtual en la segunda “carrera humana” anual mundial de 10 kilómetros, al publicar sus tiempos en Nike+, compararse con corredores de todo el mundo y observar el desempeño de sus ciudades o países. La meta a largo plazo es que el 15% de los 100 millones de corredores del mundo utilice este sistema.

Gracias a ideas como Nike+, esta compañía ha creado una nueva hermandad y sentimiento comunitario con los clientes y entre ellos. Más que sólo productos de compra, los artículos Nike se han convertido de nuevo en parte de la vida y del tiempo de los clientes. Como resultado, la empresa de productos deportivos más grande del mundo una vez más está logrando resultados sobresalientes. Durante los últimos cinco años, sus ventas y utilidades globales aumentaron casi 40%. En los últimos tres años, la participación de Nike en el mercado estadounidense de calzado para correr aumentó del 48 al 61%. En 2008 y 2009, cuando la economía deprimida provocó que la mayoría de los competidores de ropa y calzado deportivo buscaran un respiro, Nike tomó la delantera. Sus ventas globales crecieron 14 y 3%, respectivamente. En un complicado 2010, a pesar de la baja en las ventas, las utilidades de la compañía aumentaron 28%. En contraste, las ventas de Adidas, su principal rival, cayeron 7%, y sus utilidades bajaron 68 por ciento.

De hecho, Nike ve las épocas de incertidumbre económica como “una increíble oportunidad” para sacar ventaja de su sólida marca. Como ocurre en los deportes de competencia, el atleta más fuerte y mejor preparado tiene más probabilidades de ganar. Aunado a las relaciones profundas con los clientes viene una poderosa ventaja competitiva, y Nike nuevamente está muy cerca de sus clientes. Como señala un escritor: “Nike está borrando la línea que existe entre la marca y la experiencia”.<sup>1</sup>

**La misión y la estrategia de Nike enfocadas en el cliente le han ayudado a construir relaciones sólidas con éste, así como un profundo sentimiento de comunidad de marca. Como resultado, mientras que otras compañías de productos deportivos están buscando un respiro, Nike está tomando la delantera.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.

Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing

## Objetivo 2

Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.

Diseño de la cartera de negocios

## Objetivo 3

Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear y proporcionar un valor para el cliente.

Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente

## Objetivo 4

Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing impulsadas por el cliente, así como las fuerzas que influyen en ellas.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

## Objetivo 5

Mencionar las funciones de la administración de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, así como analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing.

Administración de las actividades de marketing

Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing

**Al igual que Nike,** las organizaciones exitosas de marketing utilizan estrategias y programas impulsados con firmeza por los clientes para crear valor y relaciones con ellos. Sin embargo, estas estrategias y programas están guiados por planes estratégicos más generales para toda la compañía, los cuales también se deben enfocar en los clientes. Así, para entender el papel del marketing, primero debemos entender el proceso general de planeación estratégica de la organización.

**Comentario del autor** | La planeación estratégica integral de la compañía guía la estrategia y la planeación de marketing. Al igual que la estrategia de marketing, la estrategia general de la empresa también debe estar enfocada en el cliente.

## Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing

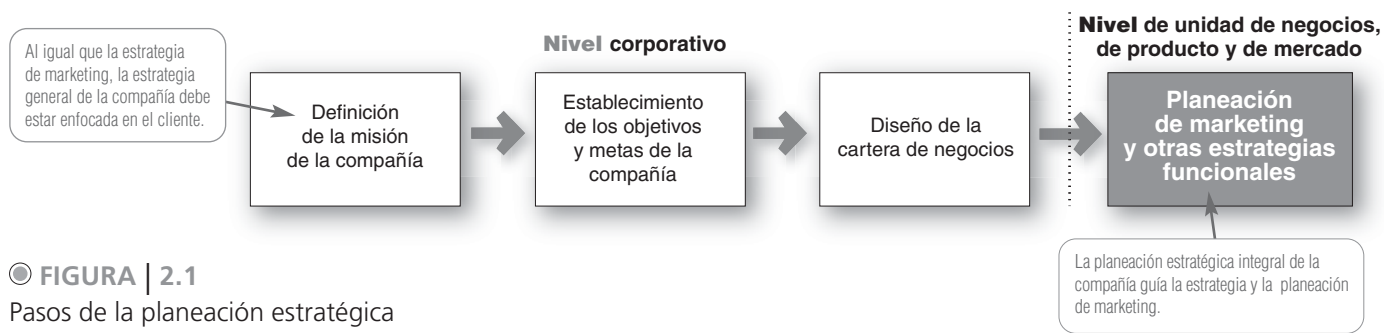
Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Éste es el enfoque de la **planeación estratégica**; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante.

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales (vea la **figura 2.1**). Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas.

### Planeación estratégica

Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.



● FIGURA | 2.1  
Pasos de la planeación estratégica

## Definición de una misión orientada al mercado

Una organización existe para lograr un objetivo y este propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas en apariencia simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder. Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder a esas preguntas. **Una declaración de misión** es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización.

### Declaración de misión

Declaración del objetivo de la organización, es decir, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva limitada, en términos del producto o tecnología (“Nosotros fabricamos y vendemos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento químico”). No obstante, las declaraciones de misión deben estar *orientadas al mercado* y definirse en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los productos y las tecnologías al final se vuelven obsoletos; sin embargo, las necesidades básicas del mercado podrían durar para siempre. La misión de Martí es “anticiparse a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la venta de artículos deportivos, en la promoción del deporte y sus servicios, así como en la operación y desarrollo de centros de salud, bienestar y ejercicio”. De la misma forma, la misión de Natura, desde su creación en 1969 en São Paulo, Brasil, se centra en el respeto al medio ambiente, la responsabilidad social empresarial y el deseo de legar un planeta más sano a las generaciones futuras. Los productos contienen activos de origen vegetal, extraídos de los campos de Brasil. Natura es la primera empresa de cosméticos que lanzó repuestos en sus productos, con el fin de tener menor impacto ambiental. La ● **tabla 2.1** ofrece algunos ejemplos de definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado.<sup>2</sup>

● TABLA | 2.1 Definiciones de negocios orientadas al mercado

Compañía	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
GNP	Ofrecemos productos de seguros.	Satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.
Femsa	Distribuimos Coca-Cola.	Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.
General Mills	Fabricamos productos alimenticios de consumo.	Nutrimos vidas al hacerlas más saludables, más fáciles y más ricas.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar los hogares.	Le damos poder a los consumidores para que tengan los hogares de sus sueños.
Nike	Vendemos calzado y ropa deportivos.	Proporcionamos inspiración e innovación a todos los deportistas* del mundo. (*Si usted tiene un cuerpo, es un deportista).
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos un estilo de vida y una expresión personal; éxito y estatus; recuerdos; esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels & Resorts	Rentamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton, la cual despierta los sentidos, infunde bienestar, e incluso cumple los deseos y las necesidades tácitas de nuestros huéspedes.
Walmart	Manejamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días y damos a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica. “Ahorre dinero. Viva mejor”.

Las declaraciones de misión deben tener un significado y ser específicas, pero motivantes; deben destacar las fortalezas de la compañía en el mercado. Con demasiada frecuencia, las declaraciones de misión se elaboran con propósitos de relaciones públicas y carecen de lineamientos específicos y funcionales. Según Jack Welch, consultor de marketing:<sup>3</sup>

Pocos líderes entienden en realidad el objetivo de crear una misión con un verdadero significado y con agallas. Las [declaraciones de misión] se han convertido en gran medida en una jerga sin sentido. Casi nadie logra entender su significado. [Por lo tanto, las compañías] en cierta forma las ignoran o redactan un paquete muy adornado como: “Nuestra misión consiste en ser la mejor compañía en (llenar el espacio) de nuestra industria”. [En su lugar, Welch aconseja que los directores ejecutivos deben] decidir de qué manera la compañía ganará. ¡No mezcle palabras! Recuerde la vieja misión de Nike: “¿Aplastar a Reebok?” Esto indica una dirección correcta. Y la declaración de misión de Google no es algo soso como: “Ser el mejor buscador del mundo”, sino: “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y universalmente accesible”. Esta idea es al mismo tiempo inspiradora, plausible y completamente comprensible.

Por último, la misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades; las ganancias son tan sólo la recompensa por crear valor para los clientes. Más bien, la misión debe enfocarse en los clientes y en la experiencia que la compañía desea crear. Así, la misión de McDonald’s no es “ser el mejor y más redituable restaurante de servicio rápido del mundo”, sino “ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes”. Si McDonald’s logra esta misión enfocada en el cliente, obtendrá ganancias (vea Marketing Real 2.1).

## Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa

La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. Por ejemplo, Kohler fabrica y vende accesorios conocidos para cocina y baño; todo tipo de objetos desde tinajas e inodoros, hasta fregaderos para cocinas. Sin embargo, también ofrece otra gran variedad de productos y servicios como muebles, azulejos y losas, e incluso motores pequeños y sistemas de energía de reserva. Además, tiene centros turísticos y balnearios (spa) en Estados Unidos y Escocia. Kohler integra este portafolio tan diverso de productos bajo la misión de “contribuir a un mayor nivel de vida refinado para aquellos que tienen contacto con nuestros productos y servicios”.

Esta misión general conduce a una jerarquía de objetivos, incluyendo objetivos de negocios y de marketing. El objetivo general de Kohler es construir relaciones redituables con los clientes, al crear productos eficientes pero hermosos que adopten la misión de “la esencia de una vida refinada”. Y lo logra al hacer grandes inversiones en investigación y diseño. La investigación es costosa y debe financiarse mediante mayores utilidades, por lo que el incremento de las ganancias es otro objetivo importante de Kohler. Las utilidades pueden incrementarse al aumentar las ventas o al reducir los costos. Las ventas pueden incrementarse al aumentar la participación de la compañía en el mercado local y en mercados extranjeros. Entonces, tales metas se convierten en los objetivos de marketing actuales de la compañía.

Las estrategias y los programas de marketing tienen que diseñarse para respaldar estos objetivos de marketing. Con el propósito de aumentar su participación de mercado, Kohler podría aumentar la disponibilidad y la promoción de sus productos en sus mercados existentes, y expandirse hacia nuevos mercados. Por ejemplo, Kohler está ampliando su capacidad de producción en India y China para mejorar el servicio al mercado asiático.<sup>4</sup>

Éstas son sus estrategias de marketing generales. Cada estrategia de marketing general se debe definir después con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar la promoción del producto quizá requiera de más vendedores, más publicidad y actividades de relaciones públicas; de ser así, será necesario explicar con detalle ambos requisitos. De esta manera, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos para el periodo actual.

## Diseño de la cartera de negocios

Guiada por la declaración de misión y por los objetivos de la compañía, la gerencia ahora debe planear su **cartera de negocios**; es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la empresa. La mejor cartera de negocios es aquella que se ajusta mejor a las fortalezas y las debilidades de la organización, frente a las oportunidades del entorno. La planeación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la compañía debe analizar su cartera de negocios *actual* y decidir cuáles negocios deberían recibir mayor, menor o ninguna inversión. En segundo lugar, tiene que configurar la *cartera futura* desarrollando estrategias de crecimiento y de reajuste de personal.

### Cartera de negocios

Conjunto de negocios y productos que conforman la empresa.

# Marketing Real 2.1

## McDonald's: en una misión enfocada en el cliente

Hace más de medio siglo, Ray Kroc, un vendedor de máquinas para malteadas, de 52 años de edad, tuvo la intención de transformar la forma de comer de los estadounidenses. En 1955, al descubrir una cadena de siete restaurantes, propiedad de Richard y Maurice McDonald, Kroc consideró ese concepto de comida rápida como una opción perfecta para el nuevo estilo de vida de los estadounidenses, quienes estaban más orientados a la familia, más ocupados y con más prisas. Ante esta oportunidad, Kroc compró la pequeña cadena por 2.7 millones de dólares.

Desde el principio, Kroc predicó el lema de CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). Estos valores se volvieron fundamentales en la misión enfocada en el cliente de McDonald's, permitiéndole perfeccionar el concepto de comida rápida: entregar comida práctica y de buena calidad a precios razonables.

McDonald's creció y se convirtió en la cadena de comida rápida más grande del mundo. Los más de 32 000 restaurantes de este gigante de comida rápida, en todo el mundo, dan servicio a 60 millones de clientes cada día, con ventas totales de más de 79 000 millones de dólares al año. Los arcos dorados representan uno de los símbolos más familiares del mundo y, con excepción de Santa Claus, ningún personaje del mundo es más reconocible que Ronald McDonald.

Sin embargo, a mediados de la década de 1990, la suerte de McDonald's empezó a cambiar. Parecía que la compañía había perdido el contacto tanto con su misión como con sus clientes. Los consumidores estaban buscando alimentos más saludables, frescos y sabrosos, así como una atmósfera más contemporánea. En esta nueva era de consumidores interesados por la salud y el bienestar, McDonald's ya no estaba en armonía con la época. Un analista lo resume de la siguiente manera:

McDonald's estaba luchando por encontrar su identidad en medio de un remolino de nuevos competidores y gustos cambiantes de los consumidores. La compañía se precipitaba de

una mala idea a otra; trató de seguir el ritmo al ofrecer pizza, emparedados selectos tostados y el Arch Deluxe, una nueva hamburguesa muy anunciada que fracasó. Adquirió franquicias de otro tipo de restaurantes como Chipotle y Boston Market. También modificó su menú y dejó de tostar los panes, cambió los pepinillos agrios y la salsa especial de las Big Mac. Nada de esto funcionó. Mientras tanto, McDonald's continuó abriendo nuevos restaurantes a un ritmo impresionante de hasta 2 000 por año. Las nuevas tiendas ayudaron a las ventas, pero el servicio al cliente y la limpieza declinaron porque la compañía no podía contratar y capacitar buenos trabajadores con la rapidez necesaria. Asimismo, McDonald's se convirtió muy rápido en el blanco de activistas en favor de los derechos de los animales, ambienta-listas y nutriólogos, quienes acusaban a la cadena de contribuir a la epidemia nacional de obesidad con papas fritas "gigantes", bebidas gaseosas y cajitas felices que atraían a los niños con la recompensa de juguetes gratuitos.

Aunque McDonald's seguía siendo la cadena de comida rápida más visitada del mundo, el crecimiento de las ventas se detuvo y su participación de mercado cayó más del 3% entre 1997 y 2003. En 2002, la compañía anunció el primer trimestre con pérdidas en su historia. Ante los cambios en las expectativas de valor del cliente, la empresa había perdido de vista su proposición de valor fundamental. "Nos distrajimos de lo más importante: alimentos calientes y de alta calidad con un gran valor, a la velocidad y comodidad de McDonald's", comenta el actual director ejecutivo, Jim Skinner. Era necesario readaptar la misión de la compañía.

A principios de 2003, un McDonald's preocupado anunció un plan para realizar un cambio radical (al que ahora deno-

mina su "Plan para ganar"). El fundamento de este plan era una nueva misión que volviera a enfocar a la empresa en sus clientes. Según el analista:

La misión de la compañía pasó de "ser el mejor restaurante de servicio rápido en el mundo" a "ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes". El Plan para ganar presenta dónde quiere estar McDonald's y cómo planea llegar ahí, siempre centrado en los cinco elementos básicos de una experiencia excepcional para el cliente: personal, productos, plaza, precio y promoción. Aunque las cinco P sueñan al viejo discurso corporativo, los ejecutivos de la compañía sostienen que han cambiado en gran medida la dirección y las prioridades de McDonald's. El plan y el cambio, aparentemente sencillo, de la misión, obligaron a la compañía y a sus empleados a enfocarse en la calidad, el servicio y la experiencia dentro del restaurante, en lugar de sólo



**La nueva misión de McDonald's —"ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes"—, aunada a su Plan para ganar, enfocó de nuevo a la compañía en la tarea fundamental de crear experiencias excepcionales para los clientes.**

ofrecer la opción más barata y más cómoda para los clientes. El Plan para ganar (que apenas cabe en una hoja de papel) ahora se considera sagrado dentro de la compañía.

Con este plan, McDonald's regresó al negocio básico de cuidar al cliente, entendiéndolo que había una serie de tendencias en los hábitos de consumo que no podía ignorar. Su meta era "mejorar, no sólo crecer". La empresa detuvo su rápida expansión y, en su lugar, invirtió dinero para mejorar la comida, el servicio, la atmósfera y el marketing en sus locales.

Ahora, además de las típicas hamburguesas, McDonald's ofrece ensaladas, wraps, snacks, baguettes e, incluso, café gourmet. Asimismo, con la intención de llenar las "horas muertas" (horas del almuerzo y al atardecer), la compañía pensó en la renovación de sus establecimientos para que más clientes pasaran más tiempo en sus restaurantes, creando un espacio donde no sólo se pudiera comer, sino donde los nuevos consumidores pasaran su tiempo y, por supuesto, consumieran más. Ahora se pueden ver espacios amplios, plantas naturales, colores neutros, duela, lámparas con pantallas color verde y bancos forrados en ese tono; mesas comunitarias a

modo de barra; pantallas LCD e Internet inalámbrico (red WiFi). La iluminación y la música juegan con el espacio y el segundo piso ofrece más privacidad. Los comensales degustan diversos menús: *sundae* y conos para los jóvenes, *Cajita Feliz* y *McTrío* para las familias; café y *pay* de manzana para los adultos.

"Esta otra imagen te invita a quedarte más tiempo", dice Weston Woods, CEO de Arcos Dorados, la empresa dueña de McDonald's en América Latina. La estancia era algo que nunca les había preocupado. Según estimaciones del corporativo en Estados Unidos, la modernización de un establecimiento impulsa las ventas anuales de un restaurante hasta en un millón de dólares en cuatro o cinco años, lo que da sentido al cambio de imagen de los locales. Mientras que los costos de la remodelación pueden ir desde 600 000 hasta 1.5 millones de dólares por cuestiones de reconstrucción, la apuesta es por un público más grande y sofisticado; el joven adulto que puede

trabajar desde su laptop, los que quieren leer un buen libro o aquellos que gustan de platicar mientras toman un café. Es esta razón por la que la renovación no ha sido sólo estética, sino que genera que los espacios de los adultos se encuentren bien separados de los infantiles, una forma de llegar a aquellos que de otra forma no hubieran entrado a un McDonald's; clientes que no quieren tomarse un café con los niños gritando detrás de su cabeza.

Desde que McDonald's anunció su Plan para ganar, sus ventas aumentaron más del 50%, y sus utilidades se incrementaron más de cuatro veces. Con los ajustes hechos al menú, que le permiten captar un público mayor, y el cambio en sus restaurantes, más la inclusión de servicios de Internet inalámbrico, McDonald's se está encaminando hacia un nuevo nicho de mercado, para ser la cadena de comida rápida con más clientes. Un lugar que haga sentir a sus clientes "casi como en casa", motivándolos a decir: "Me encanta".

**Fuentes:** Los extractos se basan en información, de Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal is Hot Profits", *New York Times*, 11 de enero de 2009, Jeremy Adamy, "McDonald's Seeks Ways to Keep Sizzling", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2009, p. A1; y John Cloud, "McDonald's Has a Chef?", *Time*, 22 de febrero de 2010, pp. 88-91. Información financiera y hechos consultados en: [www.aboutmcdonalds.com/mcd/media\\_center.htm/invest.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/media_center.htm/invest.html), revisado en octubre de 2010.

## Análisis de cartera

Proceso mediante el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que constituyen la empresa.

## Matriz de participación de crecimiento

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

## Análisis de la cartera de negocios actual

En la planeación estratégica la principal actividad es el **análisis de la cartera** de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía, denominados *unidades estratégicas de negocios* (UEN), y que pueden ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división y, en ocasiones, un solo producto o marca. Luego, la compañía evalúa el atractivo de sus diferentes UEN y decide cuánto apoyo merecería cada una. Al diseñar una cartera de negocios, lo más adecuado es añadir y apoyar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o la industria de las UEN, y la fortaleza de la posición de las UEN en ese mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría.<sup>5</sup>

**Método del Boston Consulting Group.** Con el uso del método clásico del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento** que se muestra en la **figura 2.2**. En el eje vertical, la tasa del *crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa en el mercado* sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

1. **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. **Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su

FIGURA | 2.2

La matriz de participación de crecimiento de BCG

Según el método clásico de planeación de la cartera del BCG, la compañía invierte fondos de productos y negocios maduros y exitosos (vacas generadoras de dinero) para apoyar a productos y negocios prometedores en mercados de alto crecimiento (estrellas e interrogaciones), con la esperanza de convertirlos en futuras vacas generadoras de dinero.



La compañía debe determinar cuánto invertirá en cada producto o negocio (UEN). Para cada UEN debe decidir cuál construirá, mantendrá, cosechará o eliminará.

participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

- Interrogaciones.** Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.
- Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Los 10 círculos de la matriz de participación de crecimiento representan 10 UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres interrogaciones y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN. Esta compañía está en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertir en las interrogaciones más promisorias para convertirlas en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño. Los ingresos obtenidos por éstas ayudarán a financiar las interrogaciones, las estrellas y los perros de la compañía. La empresa tiene que actuar con decisión respecto a sus perros y a sus interrogaciones.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en lo futuro. Puede perseguir una de cuatro estrategias para cada UEN: podría invertir más en la unidad de negocios para *construir* su participación, invertir sólo lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN al nivel actual, *cosechar* la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo, o podría *deshacerse* de la UEN vendiéndola o cancelándola, y utilizar esos recursos en otro lado.

Conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz de participación de crecimiento. Muchas inician como interrogaciones y pasan a la categoría de estrellas si logran tener éxito. Posteriormente se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. La compañía necesita agregar nuevos productos y unidades continuamente de manera que algunos de ellos se conviertan en estrellas y, finalmente, en vacas generadoras de dinero que ayudarán a financiar otras UEN.

**Problemas con los métodos de matriz.** El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques centralizados tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Podría resultar difícil para la gerencia definir las UEN, y evaluar la participación y crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios *actuales*, y dan poca asesoría para las planeaciones *futuras*.

A causa de ese tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. Además, a diferencia de los primeros esfuerzos de planeación estratégica, que básicamente estaban en manos de gerentes de alto nivel en las oficinas centrales de la compañía, la planeación estratégica



● La mayoría de las personas piensa en Disney como un conjunto de parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, se ha convertido en un conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento que requieren una gran dosis de la famosa “Magia de Disney” para su administración.

**Matriz de expansión de productos y mercados**

Herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de éstos y de productos, o la diversificación.

**Penetración de mercado**

Crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

actual se ha descentralizado. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están dejando la responsabilidad de la planeación estratégica en las manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están cerca de sus mercados.

Por ejemplo, considere a The Walt Disney Company. ● La mayoría de las personas piensan en Disney como parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, a mediados de la década de 1980, Disney organizó un poderoso grupo de planeación estrategia centralizado para guiar su dirección y crecimiento. Durante las siguientes dos décadas, el grupo convirtió a The Walt Disney Company en un enorme y diverso conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento. La extensa compañía creció para incluir todo tipo de servicios, desde parques temáticos y estudios de filmación (Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures y otros) hasta cadenas de medios de comunicación (ABC y Disney Channel, ESPN, A&E, History Channel y otra media docena), productos de consumo y una línea de cruceros.

La recién transformada compañía fue difícil de administrar y mostró un desempeño poco constante. Para mejorar su desempeño, Disney desarticuló la unidad de planeación estratégica centralizada, descentralizó sus funciones y las asignó a gerentes de división. Como resultado, Disney recuperó su lugar en la cima de los conglomerados de medios del mundo. A pesar de que recientemente se enfrentó “la economía más débil de su existencia”, la excelente administración estratégica de su amplia mezcla de negocios ayudó a que tuviera mejores resultados que las empresas de medios rivales.<sup>6</sup>

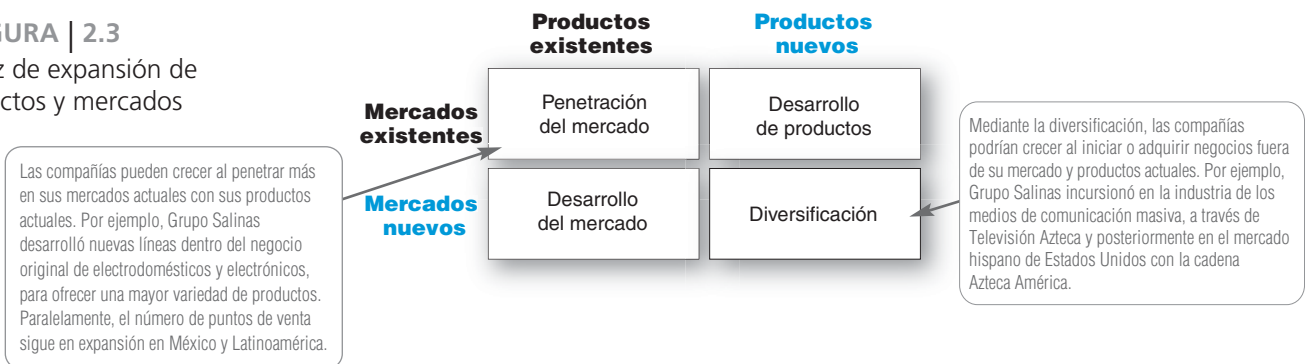
**Elaboración de estrategias de crecimiento y de reajuste de personal**

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un “crecimiento rentable”.

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos y mercados** que se muestra en la ● **figura 2.3**.<sup>7</sup> Aquí la aplicamos al Grupo Salinas que asocia empresas en los sectores de comercio, televisión, financieras y de telecomunicaciones. El grupo se inició en el comercio especializado a través de sus formatos Elektra y Salinas y Rocha, vendiendo productos electrónicos, línea blanca, electrodomésticos, muebles, motocicletas, neumáticos, acumuladores, bicicletas, teléfonos móviles, computadoras, realizando transferencias electrónicas de dinero, extendiendo garantías, vendiendo tiempo aire, boletos de autobús y de avión, entre otros servicios.<sup>8</sup>

En primer lugar, el Grupo Salinas logró una mayor **penetración de mercado**; es decir, lograr mayores ventas sin modificar su producto original. Se alcanzó un mayor crecimiento al mejorar la mezcla de marketing (haciendo ajustes a su diseño de producto, publicidad, precios y actividades de distribución). En este sentido, Elektra ofrece una gama de productos en constante crecimiento,

● FIGURA | 2.3  
Matriz de expansión de productos y mercados







● **Crecimiento:** Grupo Salinas ha crecido a una tasa vertiginosa con su estrategia múltiple de crecimiento. Elektra ha extendido sus operaciones en centro y Sudamérica.

### Desarrollo de mercado

Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

### Desarrollo de productos

Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

### Diversificación

Crecimiento de una empresa al iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y los mercados actuales de la empresa.

**versificación**, que consiste en iniciar o adquirir negocios ajenos a sus productos y mercados actuales. En este sentido, Grupo Salinas decidió adquirir y desarrollar nuevas empresas en los sectores de telecomunicaciones, medios televisivos y servicios financieros, de forma que se atendiera un mayor número de necesidades de su mercado meta.

Las compañías no sólo deben desarrollar estrategias para incrementar su cartera de negocios, sino también estrategias para *el reajuste de su personal*. Existen muchas razones por las que una empresa querría abandonar productos o mercados; quizás creció con demasiada rapidez o entró en áreas en las que no tiene experiencia. Esto puede ocurrir cuando una compañía ingresa en demasiados mercados internacionales sin la investigación apropiada, o cuando introduce nuevos productos que no ofrecen un valor superior para el cliente. El entorno del mercado podría cambiar, provocando que algunos productos o mercados sean menos redituables. Por ejemplo, en épocas de dificultades económicas, muchas empresas eliminan productos y mercados débiles y poco redituables para concentrar sus recursos más limitados en los más firmes. Por último, algunos productos o unidades de negocios simplemente envejecen y mueren.

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o que ya no se ajustan a su estrategia general, debe podarlos, cosecharlos o eliminarlos. Los negocios débiles en general requieren de una cantidad desproporcionada de atención administrativa. Los gerentes deberían concentrarse en las oportunidades de crecimiento promisorias, y no malgastar energías intentando salvar a las moribundas.

de forma que ha incrementado el tipo de productos y servicios ofrecidos desde electrónica y línea blanca a servicios financieros y de telecomunicaciones. Paralelamente, el número de puntos de ventas sigue en expansión en México y Latinoamérica. La integración de canales de televisión al grupo permitió una mayor inversión en publicidad y entendimiento de los consumidores objetivo.

En segundo lugar, Grupo Salinas emprendió una estrategia de **desarrollo de mercado**, es decir, identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. La compañía accedió a *mercados demográficos y geográficos*. ● Por ejemplo, Elektra extendió sus operaciones desde México hasta Argentina, Brasil, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú.

En tercer lugar, la compañía podría considerar el **desarrollo de productos**, es decir, ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales. Elektra ofrece una gama de productos en constante crecimiento, de forma que ha incrementado el tipo de productos y servicios ofrecidos desde electrónica y línea blanca hasta servicios financieros y de telecomunicaciones.

Por último, la empresa podría considerar la **di-**

**Comentario del autor** | El marketing por sí solo no puede crear valor superior para el cliente. Bajo el plan estratégico integral de la compañía, los mercadólogos deben trabajar de forma cercana con otros departamentos para formar una cadena de valor interna eficaz en la compañía, y con otras empresas en el sistema de marketing para crear una red de entrega de valor general externa que atienda a los clientes de manera conjunta.

## Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos.

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una *filosofía* guía (el concepto de marketing), la cual sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones redituables con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece *información* a los planeadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos

de la unidad. Una vez que se establecen los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos de forma rentable.

El valor del cliente es el ingrediente clave en la fórmula para el éxito de los mercadólogos. Sin embargo, como señalamos en el capítulo 1, los mercadólogos por sí solos no podrían generar un valor superior para los clientes. Aun cuando el marketing tiene un papel fundamental, sólo actúa como socio para atraer, retener y cultivar a los clientes. Además de *administrar las relaciones con el cliente*, los mercadólogos también deben atender la *administración de las relaciones con los socios*. Deben trabajar de cerca con sus socios de otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* interna eficaz, que sirva al cliente. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras organizaciones del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* que sea superior a nivel competitivo. Ahora estudiaremos con detalle los conceptos de cadena de valor y red de transferencia de valor de una compañía.

### Cadena de valor

Serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa.

## Sociedad con otros departamentos de la empresa

Cada departamento de la compañía se considera un eslabón en la **cadena de valor** interna de la empresa.<sup>9</sup> Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y sustentar los productos de la compañía. Su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinan las actividades de los diversos departamentos.

Por ejemplo, la meta de Walmart es crear valor y lograr la satisfacción del cliente ofreciendo a los compradores los artículos que desean, a los precios más bajos posibles. Los mercadólogos de Walmart cumplen con una función importante. Averiguan qué es lo que los clientes necesitan y abastecen los anaqueles de sus tiendas con los productos deseados, a precios extraordinariamente bajos; preparan anuncios y programas de comercialización y ayudan a los consumidores con servicios al cliente. Gracias a éstas y otras actividades, los mercadólogos de Walmart contribuyen a entregar valor a los clientes.

Sin embargo, el departamento de marketing necesita la colaboración de los otros departamentos de la compañía. La capacidad que tiene Walmart de ofrecer los artículos correctos a bajos precios depende de las habilidades de su departamento de compras para encontrar a los proveedores necesarios y comprarles al menor costo. El departamento de informática de Walmart debe brindar información rápida y precisa acerca de qué productos se están vendiendo en cada tienda, mientras que su personal de operaciones tiene que realizar el manejo de mercancía de forma eficaz y a bajo costo.

La cadena de valor de una compañía sólo es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor para el cliente y de la coordinación adecuada de las actividades de los diferentes departamentos. ● En Walmart, si el área de compras no es capaz de conseguir los precios más bajos de los proveedores, o si el área de operaciones no puede distribuir la mercancía al menor costo, entonces el departamento de marketing no cumpliría su promesa de ofrecer los precios más bajos.

Entonces, lo ideal sería que las distintas funciones de una compañía trabajen en armonía para generar valor para los consumidores. No obstante, en la práctica, las relaciones entre departamentos están llenas de conflictos y de malos entendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando intenta lograr la satisfacción del cliente, quizá origine que otros departamentos realicen un trabajo deficiente, *en sus términos*. Las acciones del departamento de marketing podrían incrementar los costos de compra, alterar los itinerarios de producción, aumentar los inventarios y crear trastornos en el presupuesto. Así, los otros departamentos se resistirán a los esfuerzos del departamento de marketing.

Aun así, los mercadólogos deben encontrar formas para que todos los departamentos “piensen como el consumidor” y desarrollar una cadena de valor que funcione sin problemas. Un experto en marketing lo explica de la siguiente manera: “Una verdadera orientación hacia el mercado no significa que uno deba seguir el impulso del



● La cadena de valor: la capacidad de Walmart para ayudar a que usted “ahorre dinero, viva mejor”, al ofrecer los productos adecuados a precios bajos, depende de la contribución del personal de cada departamento.

marketing, sino que toda la compañía se obsesione en crear valor para el cliente, y que se vea a sí misma como un conjunto de procesos que definen, crean, comunican y entregan valor de manera redituable a sus clientes meta... Todos deben aplicar el marketing sin importar su función o departamento".<sup>10</sup> Así, no importa si usted es contador, gerente de operaciones, analista financiero, especialista en TI o gerente de recursos humanos, debe conocer el marketing y su papel en la creación de valor para el cliente.

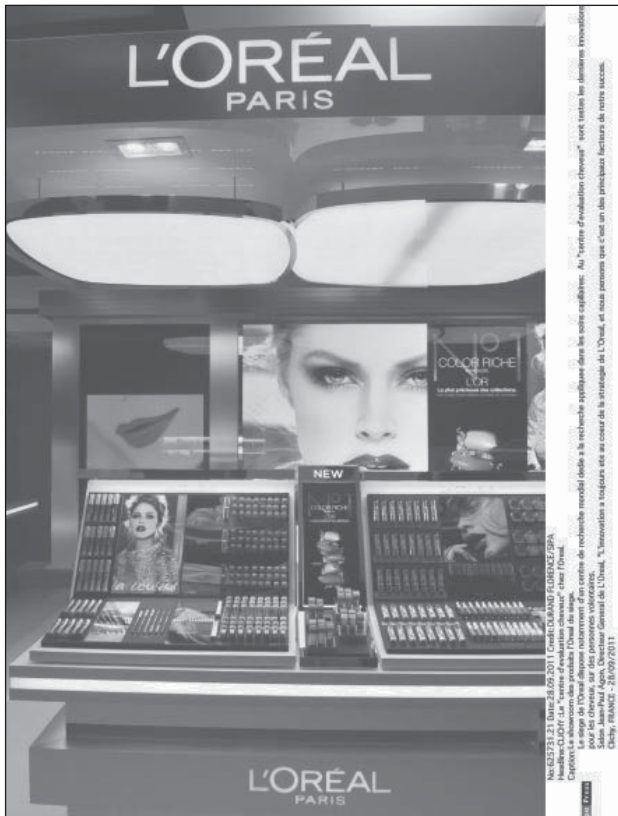
## Sociedad con otros miembros del sistema de marketing

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor interna, y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Considere a McDonald's. La gente no abarrota los McDonald's sólo porque aman las hamburguesas de esa cadena. Los consumidores visitan el sistema McDonald's en grandes multitudes, no sólo por sus alimentos. En todo el mundo, el sistema tan mejorado de McDonald's ofrece un alto estándar de CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). McDonald's sólo es eficaz en la medida en que se asocia exitosamente con sus franquiciatarios, proveedores y otros para crear de manera conjunta "el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes".

En la actualidad, más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministros (proveedores, distribuidores y, por último, los clientes) para mejorar el desempeño de la **red de transferencia de valor** para los clientes. Por ejemplo, L'Oréal, el fabricante de cosméticos, conoce la importancia de establecer relaciones estrechas con su gran red de proveedores, que lo abastecen de todo tipo de materias, desde polímeros y grasas, latas de aerosol y empaques, hasta equipo de producción y artículos para oficina.<sup>11</sup>

### Red de transferencia de valor

Sistema conformado por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.



El sistema de transferencia de valor: L'Oréal establece relaciones a largo plazo con los proveedores basada en un beneficio de crecimiento mutuos. La empresa "desea convertirse en una de las mejores y más respetadas compañías del mundo. Ser respetado también significa recibir el respeto de nuestros proveedores".

L'Oréal es el fabricante de cosméticos más grande del mundo, y maneja 25 marcas como Maybelline, Kiehl's, Lancôme y Redken. La red de proveedores de la empresa es decisiva para su éxito. Debido a esto, L'Oréal trata a sus proveedores como socios respetados. Por otro lado, espera mucho de ellos en términos de innovación de diseño, calidad y acciones socialmente responsables. La compañía selecciona de manera cuidadosa a sus nuevos proveedores y evalúa de manera regular el desempeño de sus proveedores actuales. Por otro lado, L'Oréal trabaja de forma estrecha con ellos para satisfacer sus exigentes estándares. Mientras que algunas compañías hacen demandas poco razonables a sus proveedores y los "exprimen" para obtener ganancias a corto plazo, L'Oréal crea relaciones a largo plazo con ellos basada en un beneficio y crecimiento mutuos. Según el sitio web de los proveedores de la empresa, ésta los trata con "un respeto fundamental por su negocio, su cultura, su crecimiento y por los individuos que trabajan ahí. Cada relación se basa en... esfuerzos compartidos enfocados a promover el crecimiento y las ganancias mutuas que permiten a los proveedores invertir, innovar y competir". Como resultado, más del 75% de los proveedores asociados de L'Oréal han estado trabajando con la compañía durante 10 años o más, y la mayoría de ellos durante varias décadas. Según el director de compras de la empresa, "el director ejecutivo desea que L'Oréal sea una de las mejores y más respetadas compañías del mundo. Ser respetado también significa recibir el respeto de nuestros proveedores".

Cada vez con mayor frecuencia, la competencia en el mercado actual ya no se realiza entre competidores individuales, sino que ocurre entre redes completas de transferencia de valor, creadas por tales competidores. De ese modo, el desempeño de Toyota en contra de Ford depende de la calidad de la red general de transferencia de valor de Toyota frente al de Ford. Incluso cuando Toyota fabrica los mejores automóviles, podría perder en el mercado si la red de distribuidores de Ford ofrece más ventas y servicios que den satisfacción al cliente.

**Comentario del autor** | Ahora que ya establecimos el contexto en términos de la estrategia integral de la compañía, es momento de analizar las estrategias y los programas de marketing impulsados por el cliente.

## Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función de marketing se muestra en la **figura 2.4**, la cual resume las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia de marketing impulsada por el cliente y de la mezcla de marketing.

Los consumidores están en el centro. La meta es crear valor para el cliente y construir relaciones redituables con él. Luego viene la **estrategia de marketing**; es decir, la lógica de marketing con que la compañía espera crear ese valor para el cliente y conseguir tales relaciones redituables. La compañía decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y búsqueda de objetivos) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una *mezcla de marketing* integrada, conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P). Para encontrar las mejores estrategia y mezcla de marketing, la compañía realiza el análisis, la planeación, la aplicación y el control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y se adapta a los actores y las fuerzas del entorno del marketing. Ahora estudiaremos brevemente cada actividad. Luego, en capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

### Estrategia de marketing

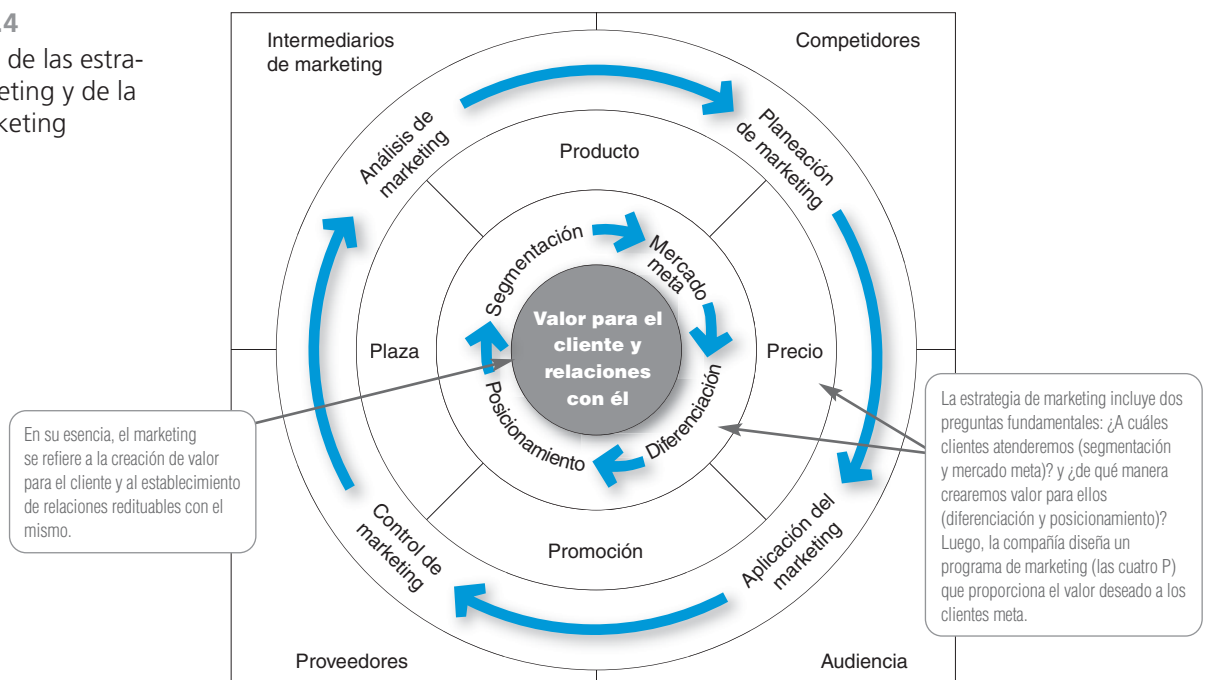
Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él.

## Estrategia de marketing impulsada por el cliente

Como destacamos en el capítulo 1, para tener éxito en el mercado competitivo actual, las organizaciones tienen que concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores, para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto sus necesidades como sus deseos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes.

Las compañías saben que no pueden servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso incluye la *segmentación del mercado, mercado meta, diferenciación y posicionamiento*.

**FIGURA | 2.4**  
Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



## Segmentación del mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El mercadólogo tiene que determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina **segmentación del mercado**.

Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de un mercado tienen la misma utilidad. Por ejemplo, Tylenol ganaría poco si dividiera su mercado en usuarios de analgésicos de bajos ingresos y de altos ingresos, si ambos responden de la misma forma a las campañas de marketing. Un **segmento de mercado** es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Por ejemplo, en el mercado automotriz los clientes que desean el automóvil más grande y más cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento del mercado. Los clientes que se preocupan básicamente por el precio y la economía de su funcionamiento constituyen otro. Sería difícil fabricar un modelo de automóvil que fuera la primera opción de los consumidores de ambos segmentos. Las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de los segmentos individuales del mercado.

## Mercado meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o varios de estos segmentos. El **mercado meta** implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.

Una compañía con recursos limitados podría decidir atender a uno o a algunos segmentos o nichos de mercado especiales. Este tipo de empresas de nicho se especializan en atender segmentos de clientes que la mayoría de los competidores pasan por alto o ignoran. Por ejemplo, Ferrari sólo vende 1500 automóviles de muy alto desempeño al año en Estados Unidos, pero a precios muy elevados (desde el increíble precio de 229500 dólares por su Ferrari F430 F1 Spider convertible, hasta más de 2 millones de dólares por su súper deportivo FXX, que sólo puede utilizarse en las pistas de carreras; por lo general, vende 10 de ellos al año en Estados Unidos). La mayoría de estas empresas no son tan exóticas. La empresa argentina ADES encontró su nicho como uno de los productores de leche de soya más importantes del mundo, ya que elabora 75 millones de litros de leche al año y la exporta a Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. Y aunque Logitech sólo es una fracción del gigante Microsoft, mediante una hábil estrategia de nicho, domina el mercado de ratones para PC, mientras que Microsoft ocupa el segundo lugar (vea Marketing Real 2.2).

De manera alterna, una compañía podría decidir atender varios segmentos relacionados (tal vez segmentos con diferentes tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos). Por ejemplo, Abercrombie & Fitch se dirige a los estudiantes universitarios, adolescentes y niños con la misma ropa y accesorios casuales y de lujo en tres diferentes tiendas: la Abercrombie & Fitch original, Hollister y Abercrombie. O bien, una compañía grande podría decidir ofrecer una gama completa de productos para llegar a todos los segmentos del mercado. Compañías automotrices grandes como Honda y Ford hacen esto.

La mayoría de las empresas ingresan en un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento y, si tienen éxito, agregan otros. Por ejemplo, Nike inició con innovadores zapatos para corredores serios. Las grandes compañías a la larga buscan una cobertura completa de mercado. Ahora Nike fabrica y vende una amplia gama de productos deportivos casi para cualquier persona, con el objetivo de “ayudar a los deportistas con cualquier nivel de habilidad a desarrollar su potencial”.<sup>12</sup> Cuenta con productos diferentes diseñados para cubrir las necesidades especiales de cada segmento que atiende.

## Diferenciación y posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los mercadólogos buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento** significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

### Segmentación del mercado

Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

### Segmento de mercado

Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

### Mercado meta

El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos.

### Posicionamiento

Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

# Marketing Real 2.2

## Logitech: el pequeño ratón que ruga

Entre las grandes compañías de tecnología, Microsoft, el líder del mercado, es el rey de la jungla. Cuando Microsoft se asoma, incluso sus grandes competidores tiemblan. Sin embargo, cuando se trata del dominio de nichos de mercado específicos, el tamaño en general no siempre es lo más importante. Por ejemplo, en su propio rincón en la jungla de la alta tecnología, Logitech International es el pequeño ratón que ruga. En sus nichos, el pequeño pero poderoso Logitech es el líder indiscutible del mercado.

Logitech se enfoca en lo que denomina "periféricos personales", aparatos de interface para la navegación en PC, comunicaciones en Internet, sistemas de entretenimiento para el hogar y aparatos inalámbricos y para juegos. La cartera de productos en rápida expansión de esta empresa ahora incluye cualquier cosa desde ratones y teclados inalámbricos, controles para juegos y controles remoto para cámaras web, bocinas para PC, audífonos, bases para computadoras portátiles y almohadillas de enfriamiento. Pero todo empezó con ratones para computadora.

Logitech fabrica todas las variedades imaginables de ratones. Con los años, ha inundado al mundo con más de 1 000 millones de ratones para computadora de todos tipos, para personas diestras y zurdas, inalámbricos, para viaje, muy pequeños, de tercera dimensión, en forma de ratones reales para niños, e incluso un "ratón de aire" que utiliza sensores de movimiento para permitirle navegar en su computadora a distancia.

En el mercado de los ratones para PC, esta compañía compite de frente con Microsoft. A primera vista, podría parecer una competencia injusta. Con más de 58 000 millones de dólares en ventas, Microsoft es casi 30 veces más grande que Logitech, que vende 2 200 millones de dólares. Sin embargo, en lo que se refiere a ratones y otros periféricos, Logitech cuenta con un enfoque y conocimientos que ninguna otra empresa en el mundo (incluyendo a Microsoft) pueden igualar. En tanto que los ratones y otros aparatos de interface constituyen sólo un negocio complementario para el fabricante de software Microsoft (casi una

distracción), son el principal atractivo de Logitech. Como resultado, cada nuevo aparato de esta empresa es un producto tanto científico como artístico. Por ejemplo, sus ratones reciben halagos tanto de diseñadores, revisores expertos y de usuarios.

Un analista de *BusinessWeek* nos ofrece una imagen tras bambalinas de los sólidos diseños de Logitech y de su destreza para desarrollar productos:

Un ingeniero al que sus divertidos colegas apodaban "Tim el Teflón", pasó tres meses en el Lejano Oriente buscando minuciosamente un recubrimiento antiadherente y una espuma para amortiguar el sonido. Otro ingeniero pasó horas desarmando juguetes de cuerda. Otros revisaban absortos las siluetas de lujosas motocicletas BMW, buscando ideas para diseños. Todos ellos eran miembros del equipo más extraño que dedicó miles de horas durante dos años a una sola meta: construir el mejor ratón. El resultado fue el innovador MX Revolution de Logitech, el ratón de la siguiente generación que llegó a los anaqueles de las tiendas de electrónica como la luz de un rayo. Este producto representó el intento más ambicioso de la compañía por modernizar el sencillo ratón de computadora y convertirlo en un tipo de centro de control para una gran cantidad de aplicaciones de la PC. El gran alcance de la misión secreta (que incluía 420 componentes, como un pequeño motor dentro de un dispositivo del tamaño de la palma de la mano que en general cuenta con 20 componentes) reunió a casi tres docenas de ingenieros, diseñadores y mercadólogos de todo el mundo.

Parte de la estrategia de desarrollo de los productos de Logitech es defensiva. La compañía, que alguna vez se conformó con diseñar ratones y otros elementos periféricos para que los fabricantes de computadoras personales pusieran su nombre en ellos, durante el último lustro se ha enfocado cada vez más en vender sus equipos bajo su propia marca directamente a los consumidores. Casi el 90% de las ventas anuales de Logitech provienen ahora de sus ventas al detalle.

Eso obliga a la empresa a hacer mejoras habituales y a diseñar nuevos dispositivos para seducir a nuevos compradores.

"Consideramos que los ratones son aparatos muy sencillos", dice un analista industrial, "pero existe una batalla tecnológica bastante agresiva para demostrar lo que el ratón puede hacer". Una de las últimas hazañas mágicas vanguardistas de Logitech es su MX Air, el cual promete modificar la verdadera definición del ratón de computadora tal como lo conocemos. Más parecido a un control remoto aéreo que un ratón tradicional, usted puede navegar en la red, jugar y controlar su PC para teatro en casa hasta una distancia de 9 metros. También hay un factor de diseño muy importante. Sustener el MX Air es como sostener una obra de arte.

Además, Logitech no se relaciona sólo con los ratones, sino que ahora aplica sus capacidades de diseño para crear dispositivos ingeniosos, elegantes y funcionales que no sólo mejoren su experiencia con una PC, sino que también le ayuden a aprovechar al máximo aspectos como la navegación en Internet y todos los nuevos aparatos de los hogares digitales de la actualidad. Por ejemplo, la familia de controles remotos universales avanzados Harmony, de Logitech, ayuda incluso a que los novatos en tecnología manejen las complejidades de sus sistemas de entretenimiento en casa.

Crear ratones y otros productos periféricos ha sido muy bueno para la empresa de nicho Logitech. Por ejemplo, gracias a su dedicación para crear el siguiente mejor ratón, la compañía ha captado una participación dominante del 40% del mercado mundial de ratones, colocando al gigante



**Vendedores de nicho: en su propio rincón de la jungla de la alta tecnología, Logitech es un pequeño ratón que ruga, y que ha colocado al gigante Microsoft en segundo lugar.**

Microsoft en segundo lugar. Y aunque Logitech ni siquiera se acerca al gran tamaño de Microsoft, es más redituable proporcionalmente. Durante los últimos siete años, y a pesar de los problemas económicos que enfrentaron las industrias de las computadoras personales y los aparatos electrónicos, las ventas y utilidades de Logitech fueron de más del doble que antes. Al ver hacia delante, mientras Logitech siga avanzando en su nicho de aparatos periféricos personales, se encuentra en una buena posición para enfrentar las recientes tormentas económicas y resurgir más fuerte que nunca.

“Nuestro negocio se refiere a la última pulgada que existe entre las personas y el contenido y la tecnología”, explica Guerri- no De Luca, director ejecutivo de Logitech. Nadie cubre mejor esa última pulgada que Logitech. La próxima vez que navegue en su PC, que observe o escuche el contenido de audio o video que haya bajado de Internet, o que tome el control remoto de un

sistema de entretenimiento, es muy probable que en su mano sostenga un aparato Logitech. También es muy probable que en realidad le guste lo que siente y cómo funciona. “La meta [es] pasar la prueba del ‘oohh’”, afirma el líder de proyectos de la compañía, “creando una experiencia visceral que comunique tanto el desempeño como el lujo”.

**Fuentes:** Lisa Johnston y John Laposky, “Logitech Intros Accessories, Ships Billion Mouse”, *TWICE*, 15 de diciembre de 2008, p. 84; Cliff Edwards, “Here Comes Mighty Mouse”, *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006, p. 76; Cliff Edwards, “The Mouse That Soars”, *BusinessWeek*, 20 de agosto de 2007, p. 22; Haig Simonian, “Logitech Warns of Gloom Ahead”, *FT.com*, 21 de enero de 2009, [www.ft.com/cms/s/ba17c7e4-e75b-11dd-aef2-0000779fd2ac.html](http://www.ft.com/cms/s/ba17c7e4-e75b-11dd-aef2-0000779fd2ac.html); “Logitech International S.A.”, *Hoover’s Company Records*, 13 de mayo de 2010, p. 42459; e informes anuales y otra información de: <http://ir.logitech.com/overview.cfm?cl=us.en> y [www.logitech.com](http://www.logitech.com), consultado en octubre de 2010.

BMW es “la máxima máquina para conducir”. La Escape de Ford promete “mucha diversión con poco combustible”. En el sitio Hulu de videos usted puede “ver sus favoritos, en cualquier momento, gratis”. YouTube le permite “transmitirse a usted mismo”. En McDonald’s dirá “me encanta”, mientras que en Burger King puede “comerla a su manera”. Estas afirmaciones engañosamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto.

● Por ejemplo, Burger King diseña toda su campaña mundial de marketing integrado a nivel mundial (desde los anuncios para televisión y los comerciales impresos, hasta sus sitios web), alrededor de su posicionamiento “Cómala a su manera”.

Al posicionar su(s) producto(s), la compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía *promete* mayor valor, entonces debe *entregarlo*. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una **diferenciación**, es decir, *diferenciar* realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe tomar medidas firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.



● Posicionamiento: Burger King construye toda su campaña de marketing mundial alrededor del posicionamiento “Cómala a su manera”.

### Diferenciación

Diferenciar en realidad la oferta del mercado para crear mayor valor para el cliente.

### Mezcla de marketing

Conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

## Creación de una mezcla de marketing integrada

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La **mezcla de marketing** es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. La figura 2.5 muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.

- El *producto* es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Así, una camioneta Escape de Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios modelos Escape y docenas de características opcionales. Cada automóvil incluye servicios completos y una garantía integral, que forman una parte del producto, así como el tubo de escape.

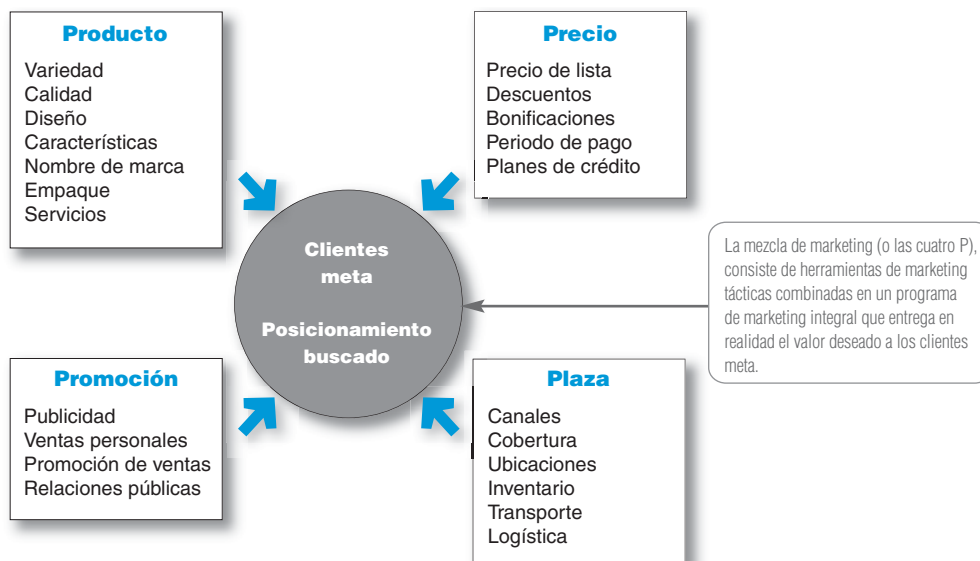
- El *precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Ford calcula precios sugeridos al detalle que sus agencias podrían cobrar por cada Escape. Sin embargo, los distribuidores de Ford casi nunca cobran el precio total de la etiqueta, sino que negocian el precio con cada cliente, y ofrecen descuentos, negociaciones individuales y planes de crédito. Tales acciones ajustan los precios a la situación económica competitiva actual, y a la percepción que tiene el comprador del valor del automóvil.
- La *plaza* incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Ford se asocia con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de esta compañía. Además, Ford elige a sus agencias de manera cuidadosa y las apoya mucho. Las agencias mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a clientes potenciales, negocian precios, cierran ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.
- La *promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Ford gasta más de 1 500 millones de dólares al año en publicidad para Estados Unidos con el propósito de hablarle a los consumidores acerca de la empresa y de sus diversos productos.<sup>13</sup> Los vendedores de las agencias atienden a los compradores potenciales y los convencen de que Ford es el mejor automóvil para ellos. Ford y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, reembolsos en efectivo, bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos consideran que las cuatro P podrían omitir o subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: “¿Dónde están los servicios?” El hecho de que no se escriban con una P inicial no justifica su omisión. La respuesta es que los servicios, como la banca, las líneas aéreas y los supermercados, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. “¿Dónde está el empaque?” preguntarían los críticos. Los mercadólogos responderían que incluyen el empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Todos dicen, como indica la **figura 2.5**, que muchas actividades de marketing, que aparentemente quedan fuera de la mezcla de marketing, se incluyen en alguna de las cuatro P. Lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing integrado.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del comprador, en esta era de valor para el cliente y relaciones con él, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C:<sup>14</sup>

**FIGURA | 2.5**  
Las cuatro P de la mezcla de marketing





4 P	4 C
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Por lo tanto, mientras que los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Por último, buscan una comunicación bidireccional. Los mercadólogos harían bien en pensar primero en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

**Comentario del autor** | Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la administración de marketing. Ahora abordaremos la *administración*.

## Administración de la labor de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la administración de marketing, las compañías también deben poner atención en la *administración*. Administrar el proceso de marketing requiere de las cuatro funciones de la gerencia de marketing que se muestran en la **figura 2.6: análisis, planeación, aplicación y control**. La compañía primero desarrolla planes estratégicos para toda la organización, y luego los traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

### Análisis de marketing

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El mercadólogo debe realizar un **análisis FODA** (SWOT, por sus siglas en inglés), mediante el cual evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía (vea la **figura 2.7**). Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades

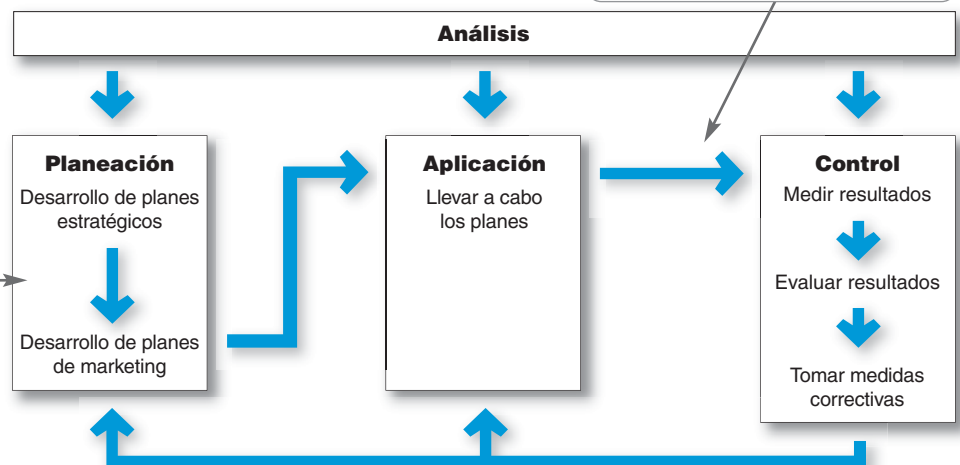
#### Análisis FODA

Evaluación general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

**FIGURA | 2.6**  
Administración de marketing: análisis, planeación, aplicación y control

Cerraremos este capítulo estudiando la forma en que los mercadólogos administran esas estrategias y planes; es decir, cómo aplican las estrategias y los programas de marketing, y la forma en que evalúan los resultados.

La primera parte del capítulo se refirió a esto (desarrollo de estrategias y planes de marketing para toda la compañía).



## ● FIGURA | 2.7

Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

La compañía debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. El análisis de marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de administración de marketing. Examinaremos este análisis con mayor detalle en el capítulo 3.

## Planeación de marketing

Mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo es un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en planes de producto o marca.

La **tabla 2.2** presenta las secciones principales de un plan común de marketing de producto o marca (vea el apéndice 1 para revisar un ejemplo de este plan). El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una visión general rápida de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La sección principal del plan muestra un análisis FODA detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca crear valor para los clientes meta para obtener valor a cambio. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos críticos planteados con detalle anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica esta estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* de apoyo. La última sección establece los controles que se utilizarán para verificar el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar medidas correctivas.

## Aplicación del marketing

La planeación de buenas estrategias constituye sólo el inicio de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica de forma adecuada. La **aplicación del marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* para alcanzar los objetivos estratégicos. En tanto que la planeación de marketing se ocupa del *qué* y el *porqué* de las actividades de marketing, la aplicación examina el *quién*, el *cuándo* y el *cómo*.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas de la manera correcta” (aplicación) es tan importante, o incluso más, que “hacer las cosas correctas” (estrategias). El hecho es que ambas son fundamentales para el éxito, y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. Una empresa podría tener en esencia la misma estrategia que otra y, sin embargo, ganar el mercado por una acción más rápida o mejor realizada. No obstante, la aplicación no es sencilla: idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica.

### Aplicación del marketing

Proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos.

● TABLA | 2.2 Contenidos de un plan de marketing

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.</li> <li>• Una <i>revisión del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.</li> <li>• Una revisión de la <i>competencia</i>, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.</li> <li>• Una revisión de la <i>distribución</i> que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.</li> </ul>
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15%, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.
Controles	Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

En un mundo cada vez más interconectado, las personas en todos los niveles del sistema de marketing deben trabajar en conjunto para aplicar las estrategias y los planes de marketing. Por ejemplo, en John Deere, la aplicación de marketing para el equipo residencial, comercial, agrícola e industrial de la compañía requiere de decisiones y acciones cotidianas, tomadas por miles de individuos dentro y fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones acerca de los segmentos meta, la asignación de marca, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la promoción y distribución. Ellos conversan con ingenieros sobre el diseño de productos, con el personal en la fábrica sobre la producción y los niveles de inventario, y con miembros del área de finanzas con relación al financiamiento y el flujo de efectivo. Asimismo, se relacionan con personas externas, como agencias de publicidad, para diseñar campañas de anuncios y de medios de comunicación masiva para obtener apoyo publicitario. La fuerza de ventas impulsa y apoya a los concesionarios de John Deere, así como a los grandes minoristas como Home Depot en sus esfuerzos por convencer a los clientes residenciales, agrícolas e industriales de que “nada funciona como un Deere”.

## Organización del departamento de marketing

La compañía debe diseñar una organización de marketing que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda



● Los mercadólogos deben planear de manera continua sus actividades de análisis, aplicación y control.

la investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. Sin embargo, conforme la firma se expande, surge la necesidad del departamento de marketing que se encargue de planear y de llevar a cabo actividades de marketing. En compañías grandes, este departamento incluye a muchos especialistas, incluyendo gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad y muchos otros especialistas.

Para dirigir estas organizaciones de marketing tan grandes, muchas compañías han creado ahora un puesto de *director de marketing* (o CMO, por sus siglas en inglés). Esta persona dirige todas las operaciones de marketing de la empresa y representa al departamento de marketing en su equipo de alta gerencia. El puesto de CMO coloca al marketing en la misma posición que otros ejecutivos de nivel C, como el director de operaciones (COO) y el director de finanzas (CFO).<sup>15</sup>

Los departamentos de marketing modernos se organizan de diversas formas. La más común es la *organización funcional*, donde un especialista (un gerente de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicios al cliente o de nuevo producto) encabeza distintas actividades de marketing. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente a menudo utiliza una *organización geográfica*. Su personal de ventas y de marketing se asigna a países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, conozcan a sus clientes, funcionen a bajo costo y viajen muy poco. Las compañías que tienen muchos productos o marcas diferentes suelen crear una *organización de gerencia de producto*. Con este método, un gerente de producto desarrolla y lleva a la práctica un programa de marketing y una estrategia integral para un producto o marca específicos.

Para las empresas que venden una línea de productos a muchas clases distintas de mercados y de clientes, con necesidades y preferencias diferentes, quizá lo más adecuado sea una *organización de gerencia de atención al cliente o de mercado*. Una organización con base en la gerencia de mercado es similar a la organización basada en la gerencia de producto. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa está organizada en torno a las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas compañías desarrollan organizaciones especiales para administrar sus relaciones con clientes importantes. Por ejemplo, empresas como P&G y Stanley Black & Decker han creado grandes equipos, o incluso divisiones completas, para atender a clientes tales como Walmart, Target, Safeway o Home Depot.

Las grandes compañías que producen muchos productos diferentes, para llegar a múltiples mercados geográficos y a clientes distintos, suelen utilizar alguna *combinación* de los tipos de organización funcional, geográfica, de producto y de mercado.

La organización de marketing se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años. Cada vez más y más, las compañías están cambiando su enfoque de una gerencia de marca a una *gerencia de atención al cliente*, alejándose de la administración exclusiva de la rentabilidad del producto o la marca, y yendo hacia una administración de la rentabilidad y el capital de clientes. Estas compañías no se definen a sí mismas como administradoras de carteras de marcas, sino como administradoras de las carteras de los clientes. En este contexto, en vez de administrar las fortunas o una marca, se ven a sí mismas como administradoras de las experiencias y relaciones de los clientes con su marca.

## Control de marketing

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, los mercadólogos deben realizar un **control de marketing** constante; es decir, evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. El control de marketing incluye cuatro pasos. La gerencia primero establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, la gerencia toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizá requiera el cambio de los programas de acción o incluso modificar las metas.

### Control de marketing

Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, así como de tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.

El *control operativo* implica comparar el desempeño actual con el plan anual, y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales. El *control estratégico* requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

**Comentario del autor** | La medición del rendimiento sobre la inversión de marketing se ha convertido en un aspecto primordial del marketing, aunque en ocasiones plantea dificultades. Por ejemplo, un anuncio en el Super Bowl llega a más de 100 millones de consumidores, pero podría costar hasta 3 millones de dólares por una transmisión de 30 segundos. ¿De qué manera se mide el rendimiento específico en una inversión de este tipo en términos de ventas, utilidades y relaciones con el cliente? En el capítulo 15 volveremos a abordar esta pregunta.

## Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing

Los gerentes de marketing tienen que asegurarse de que sus recursos económicos para marketing se gasten de forma adecuada. En el pasado, muchos mercadólogos tenían la libertad absoluta de gastar en ostentosos y costosos programas de marketing, a menudo sin reflexionar con detenimiento acerca de los rendimientos financieros de tales gastos. Creían que el marketing produce resultados creativos intangibles que no les permitían medir con exactitud su productividad ni su rendimiento. Sin embargo, en la economía actual más limitada todo esto está cambiando.<sup>16</sup>

Durante años, los mercadólogos corporativos participaron en innumerables reuniones de presupuesto; no siempre eran capaces de justificar la manera en que gastaban los recursos o los resultados que obtenían. Ellos sólo querían más dinero para llamativos anuncios de televisión, eventos costosos, para transmitir el mensaje y lograr que la marca fuera la más conocida. Pero esas emocionantes épocas de ciegos incrementos en el presupuesto están siendo remplazadas con rapidez por un nuevo mantra: medición y responsabilidad. “Los mercadólogos han sido muy irresponsables durante muchos años” señaló un experto. “Ahora están bajo mucha presión para estimar su impacto”. Otro analista lo plantea con mayor claridad: “El marketing debe dejar de fomentar un comportamiento de ‘estrella de rock’ y enfocarse en resultados firmes”.

Según un estudio reciente, conforme los problemas financieros se han incrementado, los mercadólogos consideran el rendimiento sobre la inversión de marketing como el segundo tema más importante después de la economía. “Cada vez es más importante que los mercadólogos sean capaces de justificar sus gastos”, comenta un comerciante. Otro analista considera que, para cada marca y programa de marketing, los mercadólogos deben preguntarse lo siguiente: “¿Tengo la combinación correcta de estrategia y tácticas que generarán el mayor rendimiento en términos de participación, utilidades y objetivos de ganancias a partir de mi inversión?”<sup>17</sup>

En respuesta, los mercadólogos están desarrollando medidas mejores del *retorno de marketing*. El **retorno sobre la inversión de marketing (o ROI de marketing)** es la utilidad neta de una inversión en marketing dividida entre el costo de la inversión en marketing; determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

A veces es difícil medir el ROI de marketing. Al determinar el ROI financiero, tanto la *R* como la *I* se miden de manera uniforme en dinero. Sin embargo, hasta ahora no existe una definición consistente del ROI de marketing. “Es difícil de medir, más que otros gastos de negocios”, comenta un analista. “Uno puede imaginarse la compra de una pieza de equipo... y luego medir las ganancias en productividad que resultan de la compra. Sin embargo, en el marketing no es fácil traducir los beneficios como el impacto de la publicidad en un rendimiento económico. Proponer una cifra es un verdadero acto de fe”.<sup>18</sup>

Una encuesta reciente encontró que aunque dos terceras partes de las compañías habían establecido programas para el retorno sobre la inversión de marketing en los últimos años, sólo el 22% informan haber logrado un buen progreso en la medición del ROI de marketing. Otra encuesta de directivos financieros reportaron que el 93% de los encuestados estaban insatisfechos con su capacidad para medir esta variable. El principal problema consiste en determinar cuáles medidas específicas se deben utilizar y obtener datos adecuados sobre estas medidas.<sup>19</sup>

Una compañía podría evaluar el retorno de marketing en términos de medidas estándar del desempeño de marketing, como el conocimiento de marcas por parte del consumidor, las ventas o la participación en el mercado. ● Muchas compañías están organizando estas medidas en *tabletas de marketing*, que son conjuntos significativos de medidas del desempeño de marketing, que se presentan en una sola pantalla, y que se utilizan para vigilar el desempeño del marketing estratégico. De la misma forma que el tablero de un automóvil le muestra al conductor los detalles de desempeño de su vehículo, el tablero de marketing le proporciona a los mercadólogos las

### Retorno sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)

Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.



● Muchas compañías están organizando tableros de marketing: conjuntos significativos de medidas del desempeño de marketing, que se presentan en una sola pantalla, y que se utilizan para vigilar y ajustar sus estrategias de marketing.

medidas detalladas que necesitan para evaluar y ajustar sus estrategias de marketing. Por ejemplo, VF Corporation utiliza un tablero de marketing para verificar el desempeño de sus 30 marcas de ropa de moda, que incluye a Wrangler, Lee, The North Face, Vans, Nautica, 7 For All Mankind y otras. Su tablero de marketing mide el capital y las tendencias de marca, la comunicación de boca en boca, la participación de mercado, las opiniones en línea y el rendimiento de marketing en los principales mercados de todo el mundo, no sólo para las marcas de VF, sino también para las marcas de la competencia.<sup>20</sup>

Sin embargo, más allá de las medidas estándar del desempeño, cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente, como la captación de clientes, la retención de clientes, el valor de vida del cliente y el capital basado en clientes. Estas medidas no sólo registran el desempeño actual de marketing, sino también el desempeño futuro que resultaría de una relación más firme con los clientes. ● La figura 2.8 presenta los costos de marketing como inversiones que originan rendimientos en forma de relaciones más redituables

con el cliente.<sup>21</sup> Las inversiones de marketing generan mayor valor y satisfacción del cliente, lo que a su vez incrementa la persuasión hacia los clientes y la retención de éstos. Esto aumenta los valores individuales de por vida del cliente y el capital general de clientes para la empresa. El incremento del capital de clientes, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento sobre la inversión del marketing.

Sin importar cómo se defina o se mida, el concepto de rendimiento del marketing llegó para quedarse. “En las buenas y en las malas épocas, estén o no preparados los mercadólogos para esto, se les pedirá que justifiquen sus gastos con datos financieros”, afirma un mercadólogo mientras otro añade, “los mercadólogos tienen que aprender a contar”.<sup>22</sup>

● FIGURA | 2.8  
Rendimiento sobre la inversión de marketing

Fuente: Adaptada de Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valerie A. Zeithaml, “Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, enero de 2004, p. 112.

Más allá de medidas del rendimiento sobre la inversión de marketing en términos de medidas estándar de desempeño, como las ventas o la participación de mercado, muchas compañías están utilizando medidas de las relaciones con el cliente, como la satisfacción, la retención y el capital de clientes. Éstos son más difíciles de medir pero captan tanto el desempeño actual como el futuro.



# REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En el capítulo 1 definimos el *marketing* y explicamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo examinamos la planeación estratégica de toda la compañía y la función del marketing en la organización. Luego, estudiamos con mayor profundidad la estrategia y la mezcla de marketing, y revisamos las principales funciones de la gerencia de marketing. De esta manera, hasta ahora ya tiene un buen panorama de los fundamentos del marketing moderno.

## Objetivo 1 Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.

La *planeación estratégica* sienta las bases para el resto de la planeación de la compañía. El marketing contribuye a la planeación estratégica, en tanto que el plan general define la función del marketing en la empresa.

La planeación estratégica implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Consiste en cuatro pasos: 1) definir la misión de la compañía, 2) establecer objetivos y metas, 3) diseñar una cartera de negocios y 4) elaborar los planes funcionales. La *misión* de la compañía debería estar orientada hacia el mercado, ser realista, específica, motivadora y consistente con el entorno de mercado. Luego, la misión se convierte en *metas y objetivos de apoyo* detallados, y que a su vez guía las decisiones sobre la cartera de negocios. Después, cada unidad de negocios y producto debe elaborar *planes de marketing detallados* que coincidan con el plan general de la compañía.

## Objetivo 2 Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.

Guiada por la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, la gerencia planea su *cartera de negocios*, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la compañía. La empresa busca diseñar la cartera de negocios que mejor adapte sus fortalezas y debilidades a las oportunidades en el entorno. Para lograrlo, debe analizar y ajustar su cartera de negocios *actual*, y elaborar las estrategias de *crecimiento* y de *reducción de personal* para, a su vez, ajustar la cartera de negocios *futura*. La compañía podría utilizar un método formal de planeación de cartera; sin embargo, muchas empresas ahora están diseñando métodos de planeación de cartera hechos a la medida, que se adapten mejor a sus situaciones únicas.

## Objetivo 3 Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear y proporcionar un valor para el cliente.

Con el plan estratégico, los principales departamentos funcionales (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. El marketing juega un papel fundamental en la planeación estratégica de la empresa, ya que ofrece una *filosofía del concepto de marketing* e *información* relacionada con oportunidades de mercado atractivas. Dentro de las unidades de negocios indi-

viduales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y ayuda a ponerlas en práctica de manera rentable.

Los mercadólogos por sí solos no podrían generar un valor superior para los clientes; tienen que practicar la *administración de relaciones con sus socios*, al trabajar de cerca con ellos en otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* eficaz que sirva al cliente. También deben asociarse de manera efectiva con otras compañías del sistema de marketing para formar una red de *transferencia de valor* competitivamente superior.

## Objetivo 4 Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing impulsadas por el cliente, así como las fuerzas que influyen en ellas.

Las relaciones con el cliente y el valor de éste resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, el mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los elementos que podría atender mejor y decide la forma de proporcionar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Después, diseña una *mezcla de marketing* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Esta mezcla consiste en las decisiones de producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P).

## Objetivo 5 Mencionar las funciones de la administración de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, así como analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing.

Para encontrar las mejores estrategias y mezclas, y para ponerlas en acción, la empresa realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Los principales componentes de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y las oportunidades, los objetivos y los aspectos clave, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. En ocasiones resulta más fácil planear buenas estrategias que ponerlas en práctica. Para ser exitosas, las compañías también deben realizar una *aplicación eficaz*: convertir las estrategias en acciones de marketing.

Los departamentos de marketing se pueden organizar de una forma o mediante una combinación de formas: *organización funcional de marketing*, *organización geográfica*, *organización por gerencia de producto* u *organización por gerencia de mercado*. En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están modificando su enfoque organizacional, yendo de la administración del producto o del territorio, a la administración de las relaciones con el cliente. Las organizaciones de marketing llevan a cabo un *control de marketing*, tanto operativo como estratégico.

Los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing se gaste de manera adecuada. En una economía más limitada, los mercadólogos de hoy enfrentan presiones crecientes para demostrar que están agregando valor a la par de sus costos; en respuesta, desarrollan mejores mediciones del *rendimiento de marketing*. Cada vez con mayor frecuencia utilizan medidas del impacto del marketing, centradas en el cliente, como información indispensable en su toma de decisiones estratégicas.

# TÉRMINOS Clave

## OBJETIVO 1

Planeación estratégica (p 38)  
Declaración de misión (p 39)

## OBJETIVO 2

Carta de negocios (p 40)  
Análisis de cartera (p 42)  
Matriz de participación de crecimiento (p 42)  
Matriz de expansión de productos y mercados (p 44)  
Penetración de mercado (p 44)

Desarrollo de mercado (p 45)  
Desarrollo de productos (p 45)  
Diversificación (p 45)

## OBJETIVO 3

Cadena de valor (p 46)  
Red de transferencia de valor (p 47)

## OBJETIVO 4

Estrategia de marketing (p 48)  
Segmentación del mercado (p 49)  
Segmento de mercado (p 49)

Mercado meta (p 49)  
Posicionamiento (p 49)  
Diferenciación (p 51)  
Mezcla de marketing (p 51)

## OBJETIVO 5

Análisis FODA (p 53)  
Aplicación del marketing (p 54)  
Control de marketing (p 56)  
Retorno sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) (p 57)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando las simulaciones tituladas **Marketing estratégico** y **La mezcla de marketing**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Explique el significado de una declaración de misión *orientada al mercado* y analice las características de las declaraciones de misión eficaces (AACSB: comunicación).
2. Defina la planeación estratégica y describa de forma breve los cuatro pasos que conducen a los gerentes de la empresa a través del proceso de la planeación estratégica. Analice la función que tiene el marketing en este proceso (AACSB: comunicación).
3. Explique por qué es importante que todos los departamentos de una organización (marketing, contabilidad, finanzas, administración de operaciones, recursos humanos y otros) “piensen en el consumidor”. ¿Por qué es importante que incluso el personal que no trabaja en marketing lo comprenda? (AACSB: comunicación).
4. Defina el *posicionamiento* y explique cómo se logra. Describa el posicionamiento para las siguientes marcas: Wendy’s, el Volt de Chevy, Amazon.com, Twitter y Coca Cola (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Defina cada una de las cuatro P. ¿Qué ideas podría obtener una empresa al considerar las cuatro C en lugar de las cuatro P? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

6. ¿Qué es el ROI de marketing?, ¿por qué es difícil medirlo? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. En un grupo pequeño, realice un análisis FODA, elabore objetivos y una estrategia de marketing para su escuela, una organización estudiantil en la que podría participar o un negocio local (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Explique la función del director de marketing. Haga un resumen de un artículo que describa a la importancia de este puesto, las características de un directivo eficiente o cualquier tema con relación a este puesto (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. A los mercadólogos se les considera responsables de demostrar el éxito del marketing. Investigue las diversas medidas de marketing, además de las que se describen en el capítulo y en el apéndice 2, y que son utilizadas por los mercadólogos para medir el desempeño de marketing. Redacte un informe breve de sus hallazgos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Compró un teléfono inteligente *Nexus One* de Google cuando salió al mercado a principios de 2010? No lo creo, pocas personas le hicieron. Por eso Google dejó de venderlo en Estados Unidos. El teléfono tenía la marca Google y contaba con el sistema operativo *Android* de Google, que se encuentra en los teléfonos de otros fabricantes.

Google cometió varios errores con el *Nexus One*. Primero, en un esfuerzo por lanzar productos al mercado con mayor rapidez y ganar más dinero mediante las ventas directas, esta compañía trató de cambiar la forma en que se distribuyen los teléfonos inalámbricos. En lugar de utilizar el modelo clásico de distribuidores (adquirir un teléfono con AT&T, Verizon Wireless o cualquier otro distribuidor de teléfonos), utilizó el

modelo de ventas por internet. Sólo se podía comprar un *Nexus One* en el sitio web de Google. Según un ejecutivo de la compañía, en retrospectiva es probable que Google hubiera vendido más teléfonos mediante la red tradicional de distribuidores. Para empeorar las cosas, la compañía invirtió poco en publicidad para el *Nexus One*, y no estaba bien preparado para manejar las quejas del servicio al cliente, ya que intentó manejarlas primero mediante correo electrónico en lugar de ofrecer apoyo específico para el cliente. Por último, los analistas dicen que el aparato no era mucho mejor que los otros teléfonos *Android* que ya existen en el mercado. A nadie sorprende el fracaso del *Nexus One*. Sin embargo, aun cuando la empresa discontinuó el



teléfono, su sistema operativo *Android* sigue siendo fuerte, ya que está incluido en el 27% de todos los teléfonos inteligentes de Estados Unidos, por arriba de Apple, que ocupa el segundo lugar con el 23 por ciento.

1. Mencione y describa las cuatro estrategias de la matriz de expansión de productos y mercados, y explique qué estrategia aplicó

Google para el *Nexus One* (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

2. Analice la estrategia de marketing y los errores tácticos que cometió Google en el lanzamiento del *Nexus One* (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Debido a que 64% de las mujeres estadounidenses tienen sobrepeso o son obesas y menos de la mitad realiza ejercicio físico de manera habitual, los vendedores de zapatos deportivos vieron una oportunidad: “zapatos tonificantes”. Los mercadólogos anuncian estos zapatos como revolucionarios: usted puede tonificar sus músculos, bajar de peso y mejorar su postura sólo al utilizarlos durante su vida cotidiana. Estas afirmaciones se basan en estudios patrocinados por los fabricantes, y la Podiatric Medical Association coincide en que este calzado tiene cierto valor para la salud. Se supone que realizan su magia al desestabilizar la marcha de la persona, provocando que los músculos de las piernas trabajen más. Los consumidores, en especial las mujeres, los están comprando. Las ventas de estos zapatos alcanzaron un estimado de 1 500 millones de dólares en 2010. Los diseñadores observaron un incremento del 69% en sus ventas debido a este zapato con la apariencia de una silla mecedora en la parte frontal. Reebok esperaba que en 2010 las ventas del calzado tonificante aumentaran 10 veces, hasta alcanzar los 10 millones de dólares. En 2009, estos zapatos representaron el 20% de la categoría de calzado deportivo para dama, con precios que iban de 80 a 200 dólares.

Sin embargo, estos zapatos tienen sus críticos, los cuales afirman que un zapato que viene con un folleto de instrucciones y un DVD edu-

cativo que explica cómo deben utilizarse, debe ser una señal de advertencia para los consumidores. Algunos médicos afirman que los zapatos son peligrosos, que pueden lastimar el tendón de Aquiles o algo peor; una persona se rompió el tobillo mientras los utilizaba. Un estudio realizado por el American Council on Exercise no encontró ningún beneficio al caminar o hacer ejercicio con los zapatos tonificantes. Una marca que se ha mantenido ausente del furor por este tipo de calzado es Nike, que los considera una exageración y prefiere adherirse a los zapatos deportivos tradicionales. No obstante, este líder del mercado de zapatos para dama está perdiendo participación a manos de sus competidores.

1. ¿Estos fabricantes de zapatos deben sacar provecho de los consumidores que desean estar en forma sin trabajar para alcanzar esa meta? ¿Considera que las acusaciones que se basan en investigación financiada por la compañía son éticas? Explique su razonamiento (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. ¿Debería Nike ingresar a esta categoría de productos en lugar de perder participación de mercado a manos de sus competidores? Explique su razonamiento (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Southwest Airlines

Quizá ninguna industria se ha visto tan afectada por el creciente recorte de gastos por parte de los consumidores que las líneas aéreas. Incluso Southwest Airlines, que ha obtenido utilidades durante sus 37 años de operación, ha sentido la presión. Aunque esta compañía ha sufrido menos que otras líneas aéreas, el tráfico de pasajeros ha disminuido recientemente, recortando las ventas durante los últimos dos años y afectando las utilidades y el precio de las acciones de la empresa.

¿Qué está haciendo Southwest Airlines? Para los que no conocen, se está expandiendo a más de las 70 ciudades que atiende y está inaugurando nuevos vuelos en aeropuertos de tránsito elevado. También está tratando de endulzar el viaje mejorando el servicio de vino y café, y ofreciendo servicio de Wi-Fi a bordo. Sin embargo, quizás lo más importante es lo que Southwest Airlines *no* está haciendo: añadir tarifas. Otras aerolíneas están generando millones de dólares en utilidades al cobrar por servicios básicos como el registro de equipaje, sentarse en

los asientos de los pasillos o el uso de almohadas. Sin embargo, esta compañía insiste en que esas tarifas no sirven para que crezca una línea aérea. Otros intentos por incrementar la demanda incluyen una campaña publicitaria que pide a los clientes que continúen viajando a pesar de la difícil economía y una tarifa de descuento en toda la empresa con precios por viaje sencillo desde 49 dólares. La compañía espera que estos esfuerzos hagan que los clientes regresen y que pongan fin a la caída de las utilidades.

1. Considere todas las tácticas que Southwest Airlines está utilizando para detener la caída de las ventas. Evalúe la eficacia de cada táctica para lograr su meta.
2. ¿Son suficientes los esfuerzos de la compañía? ¿Será posible que Southwest Airlines revierta los efectos de una fuerte crisis en su industria?

## ARITMÉTICA DE Marketing

En el apéndice 2 se analizan otras medidas de rentabilidad del marketing, además del rendimiento de marketing que se describió en este capítulo. En la siguiente página se incluye el estado de pérdidas y ganancias de dos compañías. Revise el apéndice 2 y responda a las siguientes preguntas:

1. Calcule el retorno de marketing sobre las ventas y el ROI de marketing para ambas compañías, tal como se describe en el apéndice 2 (AACSB: comunicación; pensamiento analítico).

2. ¿Qué compañía está teniendo más éxito en general y en lo que se refiere al marketing? Explique (AACSB: comunicación, razonamiento analítico, pensamiento reflexivo).

### Compañía A

Ventas netas		\$800,000,000
Costo de los bienes vendidos		<u>375,000,000</u>
Margen bruto		\$425,000,000
Gastos de marketing		
Gastos de ventas	\$70,000,000	
Gastos de promoción	<u>30,000,000</u>	
		100,000,000
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos de marketing	\$10,000,000	
Gastos fijos indirectos	<u>80,000,000</u>	
		<u>90,000,000</u>
Ganancias netas antes de impuestos		\$235,000,000

### Compañía B

Ventas netas		\$900,000,000
Costo de los bienes vendidos		<u>400,000,000</u>
Margen bruto		\$500,000,000
Gastos de marketing		
Gastos de ventas	\$90,000,000	
Gastos de promoción	<u>50,000,000</u>	
		140,000,000
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos de marketing	\$ 20,000,000	
Gastos fijos indirectos	<u>100,000,000</u>	
		<u>120,000,000</u>
Ganancias netas antes de impuestos		\$240,000,000

## CASO EN Video

### Live Nation

Es probable que Live Nation no sea un nombre muy familiar, pero si ha asistido a un concierto en los últimos años, es probable que haya comprado alguno de sus productos. De hecho, Live Nation ha sido el promotor de conciertos más grande de Estados Unidos durante muchos años, y organiza hasta 29 000 eventos al año. Sin embargo, a través de una planeación estratégica muy inteligente, la compañía está sacudiendo la estructura de la industria musical.

Un reciente contrato de 120 millones de dólares con Madonna ilustra la forma en que este promotor de conciertos está ingresando en otros negocios. Con este contrato, Live Nation se convertirá en el sello discográfico, el promotor de conciertos, vendedor de boletos y vendedor de mercancía de Madonna. La empresa ha hecho tratos similares con otros artistas tales como Jay-Z y U2.

No obstante, hacer contratos con artistas es sólo una parte de la historia. Live Nation también se está asociando con otras corporaciones. Un proyecto con Citi expandirá su alcance hacia clientes potenciales mediante el impulso de tecnologías de bases de datos. Al unir fuerzas con casas matrices de revendedores de boletos como StubHu, Live Nation logran una posición en el próspero negocio de la reventa de entradas.

Después de ver el video que presenta a Live Nation, responda a las siguientes preguntas acerca del papel de la planeación estratégica:

1. ¿Cuál es la misión de Live Nation?
2. Con base en la matriz de expansión de productos y mercados, apoye la estrategia que utiliza Live Nation.
3. ¿De qué manera la estrategia de Live Nation proporciona un mejor valor para los clientes?

## CASO Empresarial

### Trap-Ease America: el gran queso de las ratoneras

#### SABIDURÍA CONVENCIONAL

Una mañana de abril, Martha House, presidenta de Trap-Ease America, entró a su oficina en Costa Mesa, California. Se detuvo un momento a contemplar la cita de Ralph Waldo Emerson que había enmarcado y colgado cerca de su escritorio:

“Si un hombre [puede]... fabricar una mejor trampa para ratones que que su vecino... el mundo entero se dirigirá a su puerta”.

Quizás, meditó, Emerson sabía algo que ella ignoraba. Ella tenía una trampa mejor, Trap-Ease, pero el mundo no parecía estar tan entusiasmado por ello.

El *National Hardware Show* Martha apenas había regresado del National Hardware Show de Chicago. Permanecer de pie en el exhibi-

dor de la exposición de comercio durante largas horas, respondiendo las mismas preguntas cientos de veces fue agotador. Sin embargo, el duro trabajo había dado sus frutos. Cada año, las autoridades del National Hardware Show hacían un concurso para seleccionar el mejor producto nuevo introducido en la exposición de ese año. Trap-Ease había ganado el concurso ese año, derrotando aproximadamente a 300 nuevos productos.

Sin embargo, este tipo de celebridad no era nueva para la ratonera Trap-Ease; la revista *People* había hecho un artículo acerca de la ratonera, la cual también había sido tema de diversos programas de entrevistas y artículos en varias publicaciones de prensa y de comercio.

No obstante, a pesar de toda esta atención, la demanda esperada de la ratonera no se había materializado. Martha esperaba que este premio pudiera estimular un mayor interés y un mayor número de ventas.

#### ANTECEDENTES

Un grupo de inversionistas creó Trap-Ease America en enero, después de obtener los derechos internacionales para comercializar la innovadora ratonera. A cambio de los derechos de marketing, el grupo

accedió a pagar al inventor y al poseedor de la patente, un ranchero jubilado, una cuota por regalías de cada ratonera vendida. Después, el grupo contrató a Martha como su presidenta para que desarrollara y administrara la organización de Trap-Ease America.

Trap-Ease America contrató a una empresa fabricante de plásticos para producir la ratonera, la cual consistía de un tubo de plástico cuadrado de aproximadamente 6 pulgadas de longitud y 1.5 pulgadas de diámetro. El tubo estaba doblado por la mitad, en un ángulo de 30 grados, de modo que cuando la parte frontal del tubo descansaba en una superficie plana, el otro extremo permanecía elevado. El extremo elevado contenía una tapa desmontable en la que el usuario colocaba la carnada (queso, comida para perros o algún otro bocado aromático). El extremo frontal del tubo tenía una puerta con bisagra. Cuando la ratonera estaba "abierta", esta puerta descansaba en dos delgados "soportes", adheridos a las dos esquinas inferiores de la puerta (vea la imagen 1).

La sencilla trampa funcionaba de manera muy eficaz. Un ratón, al oler la carnada, entraba al tubo a través del extremo abierto. Conforme caminaba hacia la zona doblada, dirigiéndose a la carnada, su peso provocaba que el extremo elevado bajara. Esto elevaba el extremo abierto, cerraba la puerta con bisagras, atrapando así al ratón. Pequeños dientes en los extremos de los soportes, enganchados a un surco en la parte más baja de la trampa, mantenían la puerta cerrada. Entonces, el usuario podía deshacerse del ratón mientras aún estaba vivo, o podía dejarlo algunas horas dentro de la trampa, hasta que muriera.

Martha creía que la trampa tenía muchas ventajas para el consumidor, en comparación con las trampas tradicionales que utilizan resortes o con los venenos. Los consumidores podrían utilizarla con seguridad y facilidad, sin el riesgo de lastimar sus dedos en el momento de colocarla; no planteaba riesgos de lesiones o envenenamiento para los niños o las mascotas. Además, con Trap-Ease, los consumidores evitaban el "desorden" desagradable que con frecuencia enfrentaban con las violentas trampas de resortes. Esta trampa no implicaba problemas de "limpieza". Por último, el usuario podía reutilizar la trampa o simplemente tirarla a la basura.

Las primeras investigaciones de Martha indicaron que las mujeres constituían el mejor mercado meta para Trap-Ease. Al parecer, los hombres estaban más dispuestos a comprar y utilizar la trampa tradicional de resortes. Sin embargo, a las mujeres encuestadas no les gustaba este tipo de trampa, porque muchas de ellas a menudo permanecían en su hogar y cuidaban a sus hijos. Por lo tanto, buscaban un medio para enfrentar el problema de los ratones, que evitaran el desagrado y los riesgos que crea la trampa estándar en el hogar.

Para llegar a este mercado meta, Martha decidió distribuir Trap-Ease en cadenas de abarrotes, ferreterías y farmacias como Safeway, Kmart, Hechingers y CB Drug. Ella vendió la trampa directamente a estos grandes minoristas, evitando a los mayoristas u otros intermediarios.

La trampa se vendía en paquetes dobles, con un precio al detalle sugerido de 2.49 dólares. A pesar de que este precio hizo que Trap-Ease costara de cinco a diez veces más que las trampas estándar más pequeñas, al principio los consumidores parecían ofrecer poca resistencia al precio. Los costos de fabricación de Trap-Ease, incluyendo los costos de transporte y envase, eran de aproximadamente 31 centavos por unidad. La compañía pagaba 8.2 centavos adicionales por unidad debido a los derechos de patente. Martha fijó el precio de las trampas en 99 centavos por unidad para los vendedores minoristas (dos unidades en un paquete) y estimó que después de los descuentos de venta y por volumen, Trap-Ease les produciría un ingreso neto de 75 centavos por unidad.

Para promover el producto, Martha había presupuestado un aproximado de 60 000 dólares durante el primer año. Planeó emplear 50 000 dólares de esta cantidad en costos de viaje para visitar exposiciones comerciales y para realizar visitas de ventas con los minoristas. Los 10 000 dólares restantes los usaría para publicidad. Sin embargo, hasta ahora la ratonera había generado tanta publicidad, que ella creía que no necesitaba tanta promoción. No obstante, había colocado anuncios en *Good Housekeeping* (después de todo, la trampa había obtenido el Sello de Aprobación de *Good Housekeeping*) y en otras revistas de "hogar y bienestar". Martha era la única vendedora de la compañía, pero planeaba contratar más vendedores pronto.

En un principio, Martha había pronosticado que las ventas del primer año de Trap-Ease ascenderían a cinco millones de unidades. Sin

embargo, hasta abril, la empresa sólo había vendido varios cientos de miles de unidades. Martha se preguntaba si la mayoría de los productos nuevos se enfrentaban a un inicio tan lento, o si estaba haciendo algo mal. Había detectado algunos problemas, aunque ninguno de ellos parecía ser demasiado grave. Por un lado, no se habían presentado suficientes compras repetidas. Por otro, ella había notado que muchos de los vendedores minoristas a quienes visitó conservaron su ratonera de muestra en el escritorio como parte de la conversación; quería que las trampas se utilizaran y demostraran. Martha se preguntó si los consumidores también estaban comprando las trampas como novedades y no como solución a sus problemas con los ratones.

Ella sabía que el grupo de inversionistas creía que Trap-Easy America tenía "una oportunidad única" con sus ratoneras innovadoras, y notaba la impaciencia del grupo por el progreso actual de la compañía. Ella había presupuestado aproximadamente 250 000 dólares en gastos fijos y administrativos para el primer año (sin incluir los costos de marketing). Para tener a los inversionistas contentos, la empresa necesitaba vender suficientes trampas para cubrir esos costos y obtener utilidades razonables.

## DE REGRESO AL PIZARRÓN

Durante estos primeros meses, Martha había aprendido que el marketing de un nuevo producto no era una tarea fácil. Algunos clientes eran muy exigentes. Por ejemplo, un vendedor minorista nacional había hecho un gran pedido, con las instrucciones de que Trap-Ease America entregara el pedido en el muelle de carga de uno de sus almacenes entre la 1:00 y las 3:00 de la tarde, en un día específico. Cuando el camión que llevaba el pedido llegó después de las 3:00 pm, el minorista se rehusó a aceptar el envío, y le dijo a Martha que tendría otra oportunidad en un año.

Cuando se sentó en su escritorio, Martha se dio cuenta de que debía volver a pensar en su estrategia de marketing. Quizá había ignorado algo o cometido algún error que estaba causando que las ventas fueran demasiado lentas. Al observar la cita de nuevo, pensó que tal vez debía enviarles al minorista quisquilloso y a otros clientes una copia de la famosa cita de Emerson.

## Preguntas de análisis

1. Martha y los inversionistas de Trap-Ease America creen que se están enfrentando a una oportunidad única. ¿Qué información necesitan para evaluar esta oportunidad? ¿De qué modo cree que el grupo redactaría su declaración de misión? ¿Cómo la redactaría usted?
2. ¿Martha ya logró identificar el mejor mercado meta para Trap-Ease? ¿A qué otros segmentos de mercado podría dirigirse la empresa?
3. ¿De qué modo posicionó la compañía la ratonera para el mercado meta elegido? ¿Podría posicionar el producto de otras formas?
4. Describa la mezcla de marketing actual de Trap-Ease. ¿Detecta algún problema en esta mezcla?
5. ¿Quién es la competencia de Trap-Ease America?
6. ¿De qué forma cambiaría la estrategia de marketing de Trap-Ease? ¿Qué tipo de procedimientos de control establecería para esta estrategia?



Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# 3

## Análisis del entorno de marketing

### Presentación del capítulo

En la parte 1 aprendió los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing para establecer relaciones redituables con los clientes meta. En la parte 2 estudiaremos con mayor profundidad el paso inicial del proceso de marketing: entender el mercado, los deseos y las necesidades del consumidor. En este capítulo observará que el marketing opera en un entorno complejo y cambiante. Otros participantes en este entorno (proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos y otros) podrían trabajar a favor o en contra de la compañía. Las principales fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales) dan forma a las oportunidades de marketing, plantean amenazas y afectan la

capacidad de la compañía para establecer relaciones con los clientes. Para desarrollar estrategias de marketing efectivas, primero debe entender el contexto donde opera el marketing.

Iniciamos examinando a un icono estadounidense: Xerox. Hace medio siglo, esta antigua y venerable empresa aprovechó la tecnología cambiante para crear toda una nueva industria: las fotocopias, y dominó esa industria durante varias décadas. Sin embargo, ¿sabía usted que apenas hace una década Xerox estuvo al borde de la quiebra? No se preocupe, la compañía es sólida de nuevo, pero su terrible experiencia ofrece una historia de advertencia sobre lo que puede ocurrir cuando una compañía (incluso un líder dominante del mercado) no logra adaptarse a su cambiante entorno de marketing.

### Xerox: cómo se adapta al turbulento entorno de marketing

**H**ace 50 años Xerox introdujo la primera copiadora de oficina para papel normal. En las décadas posteriores, la compañía que inventó las fotocopias dominó por completo la industria que había creado. El nombre Xerox se volvió casi genérico de las fotocopias (por ejemplo, “sacaré una Xerox para ti”). Con el paso de los años, esta empresa peleó una y otra vez contra sus rivales para permanecer a la cabeza de la tan competitiva industria del fotocopiado. En 1998 sus utilidades aumentaban un 20% al año, y el precio de sus acciones era muy alto.

Luego, las cosas empezaron a ir muy mal. La legendaria buena suerte y las valiosas acciones de la compañía se fueron a pique. En sólo 18 meses, el valor de mercado de Xerox perdió alrededor de 38 000 millones de dólares. A mediados de 2001, el precio por acción había caído de casi 70 dólares en 1999 a menos de cinco dólares. El alguna vez líder dominante del mercado se encontró al borde de la bancarrota. ¿Qué sucedió? Podemos culpar al cambio, o mejor, a la incapacidad de la compañía para adaptarse a su entorno de marketing en constante cambio. El mundo se estaba volviendo digital muy rápido, pero Xerox no logró mantener el paso.

En el nuevo entorno digital, los clientes de Xerox ya no confiaban en sus productos emblemáticos (las copiadoras individuales) para compartir información y documentos. En lugar de producir y distribuir pilas de copias en blanco y negro, creaban documentos digitales y los enviaban de manera electrónica; o bien, hacían copias en la impresora más cercana conectada a una red. En un nivel más amplio, mientras Xerox estaba ocupada perfeccionando las fotocopadoras, los clientes estaban buscando

“soluciones para el manejo de documentos” más sofisticadas; querían sistemas que les permitieran escanear documentos en Francfort, convertirlos en obras a color y personalizadas en San Francisco, e imprimirlas por encargo en Londres (e incluso haciendo modificaciones para la ortografía estadounidense).

A medida que la tecnología digital cambiaba, los clientes y los competidores de Xerox lo hacían también. En lugar de vender copiadoras a los gerentes de compras de equipo, Xerox se dedicó a desarrollar y vender sistemas para el manejo de documentos a gerentes de tecnología de información de alto nivel. En lugar de competir de manera directa con otros vendedores de copiadoras como Sharp, Canon y Ricoh, Xerox ahora estaba peleando contra compañías de tecnología de información como HP e IBM.

La numerosa y tan respetada fuerza de ventas de Xerox (conformada de individuos con camisas manchadas de tóner que habían sido entrenados para vender y reparar copiadoras) no estaban equipados para competir de manera eficiente en el nuevo mundo de las soluciones digitales para documentos. Xerox, la icónica “compañía de las copiadoras”, simplemente no estaba participando en el nuevo entorno digital. Cada vez más, la compañía se encontró ocupando el rincón polvoso y decadente de la “fotocopiadora” en las oficinas análogas.

Sin embargo, desde aquellos días oscuros en el olvido, Xerox se ha renovado, redefinido y reinventado a sí misma. La compañía ha experimentado una gran transformación; ya no se define a sí misma como una “empresa de copiadoras”. De hecho, ya ni siquiera fabrica copiadoras individuales. La compañía ahora se anuncia como una empresa líder mundial de la tecnología para el manejo de documentos y el procesamiento

de negocios; ayuda a que las compañías y las personas “manejen mejor sus documentos”.

Documentar cualquier comunicación significaba ponerla por escrito en blanco y negro. En la actualidad, la comunicación por lo general se escanea, envía, busca, archiva, anexa y personaliza, y a menudo se hace en color. Puede transformarse de lo físico a lo digital y a la inversa muchas veces. Por lo tanto, cuando decimos que nuestra misión consiste en ayudar a las personas a manejar mejor sus documentos, en realidad nos referimos a proporcionarles una gama de herramientas y técnicas para capturar, organizar, facilitar y mejorar la forma en que se comunican; de cualquier manera. Para un público de uno o muchos millones.

La transformación de Xerox inició con un nuevo enfoque en el cliente. Antes de desarrollar nuevos productos, los investigadores de la compañía llevaron a cabo interminables focus group (grupos de enfoque) con sus clientes. Sophie Vanderbroek, directora de tecnología de Xerox, lo llamó “soñando con el cliente”. Ella dijo que la meta es “involucrar a expertos que conocen la tecnología con clientes que conocen los puntos débiles... A final de cuentas, la innovación consiste en deleitar al cliente”. La nueva Xerox, considera que entender al cliente es tan importante como entender la tecnología.

Como resultado de esta nueva forma de pensar, ahora Xerox ofrece una amplia cartera de productos, software y servicios enfocados en el cliente, que ayudan a sus consumidores a manejar documentos e información. La empresa ha introducido más de 130 productos innovadores en los últimos cuatro años. Ahora ofrece sistemas y productos digitales que van desde impresoras de red y dispositivos multifuncionales, hasta impresoras a color y sistemas para edición, prensas digitales y “fábricas de libros”. También ofrece una variedad impresionante de servicios de renta y consultoría para manejo de impresión que ayuda a los negocios a desarrollar archivos de documentos en línea, a operar salas de correo o talleres de impresión internos, a analizar la manera en que los empleados podrían compartir documentos y conocimiento de la forma más eficiente, y construir procesos con base en la web para personalizar correos directos, facturas y folletería.

Por lo tanto, Xerox ya no es una vieja y oxidada compañía de copiadoras. Gracias a un verdadero y asombroso cambio, esta empresa tiene ahora una base sólida en el mundo digital de la actualidad. El antiguo presidente de Xerox resumió las cosas de la siguiente manera: “Hemos convertido a Xerox en un negocio que está conectado de manera estrecha con los clientes en un mercado digital lleno de contenido. Nos hemos expandido a nuevos mercados, creado nuevos negocios, adquirido nuevas capacidades y desarrollado tecnologías que han lanzado nuevas industrias, con el fin de garantizar que nuestros clientes compartan información con mayor facilidad, mayor rapidez y menores costos”.

**Xerox inventó las fotocopias y durante décadas dominó por completo la industria que había creado. No obstante, su experiencia representa una moraleja de lo que puede ocurrir cuando una compañía (incluso un dominante líder del mercado) no logra adaptarse a su entorno de marketing en constante cambio.**



Ready For Real Business **xerox** 

Sin embargo, justo cuando el cambio de Xerox parecía estar completo, surgió otra fuerza ambiental desafiante: la Gran Recesión. Este fenómeno afectó en gran medida el negocio fundamental de equipo y servicio de impresión y copiado, de manera que las ventas y el precio de las acciones de la compañía cayeron de nuevo. Así, en una estrategia importante para mantener su momento de transición, Xerox compró recientemente Affiliated Computer Services (ACS), una compañía de servicios de TI con un valor de 6400 millones de dólares. Con la adquisición de ACS, la compañía ahora no sólo ayuda a sus clientes a administrar sus procesos relacionados con documentos, sino también sus procesos de TI que crecen aún con mayor rapidez. La misión recién mejorada de Xerox consiste en proporcionar a los clientes las tecnologías y los servicios que necesitan para manejar sus documentos, datos y procesos de trabajo con mayor eficiencia. Esto les permite concentrarse en lo más importante: sus negocios reales.

Xerox sabe que el cambio y la renovación son constantes e interminables. “Lo único que se puede predecir acerca de los negocios es que son fundamentalmente impredecibles”, dice el informe anual más reciente de la compañía. “Las macrofuerzas como la globalización, las tecnologías emergentes y, más recientemente, los mercados económicos en crisis, plantean nuevos

desafíos de manera cotidiana a los negocios de cualquier tamaño”. El mensaje es claro: incluso las compañías más dominantes pueden ser vulnerables al entorno a veces turbulento y cambiante del marketing. Las compañías que entienden y se adaptan bien a su entorno pueden prosperar; las que no lo hacen, arriesgan su supervivencia.<sup>1</sup>

**Xerox ya no es una vieja y anticuada compañía de fotocopias; ahora ofrece una amplia cartera de equipo y servicio para impresión digital y procesamiento de TI que ayuda a sus clientes a estar “preparados para los negocios reales”.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.

El microentorno  
El macroentorno

## Objetivo 2

Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.

El entorno demográfico  
El entorno económico

## Objetivo 3

Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.

El entorno natural  
El entorno tecnológico

## Objetivo 4

Explicar los principales cambios en los entornos político y cultural.

El entorno político y social  
El entorno cultural

## Objetivo 5

Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar al entorno de marketing.  
Cómo responder ante el entorno de marketing

### Entorno de marketing

Participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

### Microentorno

Participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

### Macroentorno

Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

## El entorno de marketing

de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Al igual que Xerox, las compañías observan y se adaptan de manera constante al entorno cambiante.

Más que cualquier otro grupo de la compañía, los mercadólogos deben identificar las tendencias y buscar las oportunidades en el entorno. Aunque todo gerente de una organización debe observar el entorno externo, los mercadólogos tienen dos aptitudes especiales. Cuentan con métodos disciplinados, tales como la investigación de mercados y la inteligencia de marketing para reunir información acerca del entorno de marketing. También pasan más tiempo en el entorno de los clientes y de los competidores. Al estudiar cuidadosamente el entorno, los mercadólogos serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

El entorno de marketing está formado por un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. El **macroentorno** incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Primero estudiaremos el microentorno de la compañía.

**Comentario del autor** El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos.

## El microentorno

La función de la gerencia de marketing consiste en establecer relaciones con los clientes al crear valor y satisfacción para ellos. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden cumplirlo solos. La **figura 3.1** muestra a los principales participantes en el microentorno de la compañía. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los competidores, los diferentes públicos y los clientes, quienes se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.



● FIGURA | 3.1  
Participantes del microentorno

### La empresa

Al diseñar planes de marketing, la gerencia toma en cuenta a otros grupos de la compañía [como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo (I&D)] (del inglés R&D), compras, operaciones y contabilidad). Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia.

Como vimos en el capítulo 2, los gerentes de marketing también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. Las otras áreas ejercen influencia en los planes y acciones del departamento de marketing y, de acuerdo con el concepto de marketing, todas estas funciones deben “pensar como el consumidor”. Según un antiguo director ejecutivo de Xerox, para proporcionar una excelente experiencia para el cliente, Xerox debe “descubrir lo que los clientes están enfrentando, es decir, cuáles son sus problemas y sus oportunidades. Todos los empleados de Xerox comparten esta responsabilidad, y eso incluye al personal y a los departamentos que no siempre dan la cara al cliente, como finanzas, el departamento legal y recursos humanos”.<sup>2</sup>

### Proveedores

Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto y los costos. La escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que podrían afectar de manera negativa el volumen de ventas de la compañía.

La mayoría de los mercadólogos en la actualidad tratan a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor para el cliente. Por ejemplo, Toyota sabe lo importante que es establecer relaciones estrechas con sus proveedores. De hecho, incluye la frase *lograr la satisfacción de los proveedores* en su declaración de misión.

Los competidores de Toyota a menudo afectan a los proveedores con tratos egoístas y despostras. Según un proveedor, los fabricantes estadounidenses de automóviles “establecen metas anuales de reducción de costos (para las partes que adquieren). Para alcanzar esas metas, hacen cualquier cosa. (Han creado) un reinado de terror, y cada año empeora”. En contraste, en lugar de intimidar a sus proveedores, Toyota se asocia con ellos y los ayuda a cumplir sus altas expectativas. Toyota estudia sus negocios, realiza actividades conjuntas de mejoras, ayuda a capacitar a los empleados de los proveedores, proporciona retroalimentación diaria del desempeño, y atiende de manera activa las preocupaciones de sus proveedores. Incluso reconoce a los que tienen el mejor desempeño con premios anuales. Proveedores sumamente satisfechos implican que Toyota puede confiar en ellos para que le ayuden a mejorar su calidad, a reducir sus costos y a desarrollar con rapidez nuevos productos. Incluso después del reciente retiro masivo debido a los problemas de aceleración inesperados de algunos modelos Toyota, la compañía no culpó al proveedor de las partes del acelerador, sino que se responsabilizó por un mal diseño e incluso publicó una declaración en la que apoyaba a su “valioso y antiguo proveedor”. En conclusión, la creación de proveedores satisfechos permite que Toyota produzca automóviles de mayor calidad y a menor costo, lo que, a su vez, produce clientes más satisfechos.<sup>3</sup>

## Intermediarios de marketing

Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes con los compradores finales.

## Intermediarios de marketing

Los **intermediarios de marketing** ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los *distribuidores* son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles; incluye a mayoristas y a minoristas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer sociedades con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes de dónde elegir. Ahora enfrentan a organizaciones distribuidoras grandes y en crecimiento como Walmart, Target, Home Depot, Costco y Best Buy. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente para establecer términos o incluso dejar a los fabricantes más pequeños fuera de los mercados grandes.

Las *empresas de distribución física* ayudan a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Las *agencias de servicios de marketing* son las empresas de investigación de mercados, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, compañías de crédito, empresas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes.

Al igual que los proveedores, los intermediarios de marketing constituyen un componente importante en la red general de entrega de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo su sistema.

De esta manera, los mercadólogos actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como asociados, y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos. Por ejemplo, cuando Coca-Cola firma como proveedor exclusivo de bebidas gaseosas de una cadena de comida rápida como McDonald's, Wendy's o Subway, suministra mucho más que bebidas gaseosas; también promete un fuerte apoyo de marketing.<sup>4</sup>



● **Asociaciones con intermediarios de marketing:** Coca-Cola les proporciona a sus socios minoristas mucho más que bebidas gaseosas; también les promete un poderoso apoyo de marketing.

Coca-Cola asigna equipos de individuos con diferentes funciones, quienes se dedican a entender los aspectos más sutiles del negocio de cada minorista asociado. Realiza una enorme cantidad de investigación acerca de los consumidores de bebidas y comparte esos conocimientos con sus socios. Analiza los aspectos demográficos de los códigos postales de Estados Unidos y ayuda a sus socios a determinar cuáles marcas de Coca-Cola son las preferidas en sus áreas. Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los tableros del servicio en el automóvil para conocer mejor qué presentaciones, fuentes, tamaño de letras, colores y elementos visuales estimulan a los consumidores a ordenar más alimentos y más bebidas. A partir de estos conocimientos, el grupo Coca-Cola Food Service desarrolla programas de marketing y herramientas de comercialización que ayudan a sus socios minoristas a incrementar sus utilidades y venta de bebidas. Por ejemplo, el sitio web de Coca-Cola Food Service, [www.CokeSolutions.com](http://www.CokeSolutions.com), le ofrece a los minoristas una enorme cantidad de información, soluciones de negocios y consejos de comercialización. Coca-Cola les dice a sus socios: "Sabemos que ustedes sienten pasión por deleitar a sus clientes y por mejorar sus experiencias reales en todos niveles. Como su socio, queremos ayudarles de la mejor forma posible". Este tipo de actividades tan intensas de los socios han convertido a Coca-Cola en el líder definitivo del mercado de bebidas gaseosas de Estados Unidos.

## Competidores

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Así, los mercadólogos deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. Tienen que lograr, además, una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas con más fuerza que las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilizan ciertas estrategias que compañías más pequeñas son incapaces de costear. Sin embargo, no es suficiente ser grande. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores rendimientos que los que disfrutaban las empresas grandes.



## Públicos

### Público

Cualquier grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

El entorno de marketing de la compañía también incluye a diversos públicos. Un **público** es un grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Identificamos siete clases de públicos.

- *Públicos financieros.* Este grupo influye en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, los analistas de inversión y los accionistas son las principales audiencias financieras.
- *Públicos de medios de comunicación.* Este grupo transmite noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluye los periódicos, las revistas, las estaciones de televisión, los blogs y otros medios de Internet.
- *Públicos gubernamentales.* La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los mercadólogos a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa sobre asuntos como la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- *Públicos de acción ciudadana.* Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudaría a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.
- Los *públicos locales* incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen crear departamentos y programas que resuelven situaciones con la comunidad local y que proporcionan apoyo a la comunidad en general. Por ejemplo, el programa Tide Loads of Hope, de Procter and Gamble (P&G), reconoce la importancia de los públicos comunitarios, y proporciona lavadoras móviles y cargas para lavar ropa a familias en áreas afectadas por los desastres. P&G lava, seca y dobla la ropa de estas familias sin costo debido a que “hemos aprendido [que] incluso las pequeñas cosas pueden marcar una diferencia”.<sup>5</sup>



● **Públicos:** El programa Tide Loads of Hope de P&G reconoce la importancia de los públicos comunitarios. Esta compañía lava, seca y dobla cargas de ropa de familias afectadas por los desastres locales.

- *Público en general.* Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de la compañía influye en sus compras.
- *Públicos internos.* Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

Una empresa podría diseñar planes de marketing para estos públicos principales, así como para sus mercados de clientes. Suponga que la empresa desea una respuesta específica de parte de un público en particular, como buena voluntad, comentarios favorables o donaciones de tiempo o dinero. La compañía tendría que diseñar una oferta para este público que sea lo suficientemente atractiva para generar la respuesta deseada.

## Clientes

Como planteamos desde un principio, los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos. La empresa podría atender a uno o a los cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumidores* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Los *mercados de negocios* adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los *mercados del sector público* están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los *mercados internacionales* se conforman por los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar con cuidado.

**Comentario del autor** El macroentorno consiste en fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno.

## El macroentorno

La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La **figura 3.2** muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa. En las secciones restantes de este capítulo examinaremos tales fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

**Comentario del autor** Los cambios en los aspectos demográficos producen cambios en los mercados, por lo que son muy importantes para los mercadólogos. Primero estudiaremos la mayor tendencia demográfica: la estructura de edad de la población, que está en un constante cambio.

## Entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con los seres humanos, y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. En la actualidad sobrepasa los 6 800 millones y se espera que supere los 8 000 millones para el año 2030.<sup>6</sup> La enorme y tan diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

Los cambios en el entorno demográfico del mundo tienen implicaciones importantes para los negocios. Por ejemplo, considere a China. Hace 30 años, con el fin de reducir el crecimiento vertiginoso de su población, el gobierno chino aprobó leyes que limitaban a las familias para que tuvieran un solo hijo. Como resultado, los chinos nacidos a partir de 1980 (llamados *balinghou*, la “generación Yo” por las personas mayores) han sido colmados de atenciones y lujos, provocando lo que se conoce como el síndrome del “pequeño emperador” o de la “pequeña emperatriz”. Hasta un total de seis adultos, los dos padres y cuatro abuelos amorosos, pueden cumplir los caprichos de cada hijo único, que suman 600 millones (casi el doble de la población estadounidense). Los padres que tienen un solo hijo ahora gastan alrededor del 40% de su ingreso en su querido vástago.<sup>7</sup>

La generación Yo de China, que incluyen edades que van desde los recién nacidos hasta individuos de 30 años de edad, está afectando a todo tipo de mercados, desde los productos para niños y los servicios financieros, hasta los servicios de telefonía móvil y productos de lujo. **Por ejemplo, Starbucks se está dirigiendo a la generación Yo, posicionándose como el nuevo tipo de lugar de reunión informal pero lujoso.**<sup>8</sup>

### Demografía

El estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos.



**Datos demográficos y negocios: En China, Starbucks se está dirigiendo a la “generación Yo”, posicionándose como el nuevo tipo de lugar de reunión informal pero de lujo.**

La regla china del hijo único creó una generación de personas que han sido mimadas por sus padres y abuelos, y que cuentan con los medios para hacer compras por placer. En lugar de creer en las tradicionales metas colectivas chinas, estos jóvenes prefieren la individualidad. “Su perspectiva de este mundo es muy diferente”, comenta el presidente de Starbucks Greater China, “nunca vivieron las dificultades de nuestra generación”. Según él, Starbucks está sincronizado con esas ideas, dadas sus bebidas personalizadas, su servicio individualizado y sus recopilaciones originales de música. Según un analista, “en Estados Unidos, la mayoría de las ventas de Starbucks son para llevar; pero en China ocurre lo contrario. La gente [joven] acude a [Starbucks] como un destino y pasa varias horas ahí; le gusta que la consideren cosmopolita y a la moda”.

De este modo, los mercadólogos siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de población, las características educativas y la diversidad de la población. Ahora examinaremos algunas de las tendencias demográficas más importantes en Estados Unidos.

## Estructura de edades cambiante de la población

En la actualidad, el descenso en las tasas de mortalidad y fecundidad ha provocado variaciones en el crecimiento poblacional de los distintos grupos de edades. El crecimiento de la población mayor ha aumentado, mientras que el de la población joven ha disminuido. Como consecuencia se ha iniciado un proceso gradual de envejecimiento que conlleva importantes consecuencias económicas y sociales. En la región, la proporción de personas mayores de 60 años se triplicará entre 2000 y 2050; de ese modo, para 2050, aproximadamente uno de cada cuatro latinoamericanos será adulto mayor. La población mundial incluye varios grupos generacionales. Analizaremos los tres grupos más grandes: los *baby boomers*, la generación X y la generación del milenio, así como su influencia en las estrategias de marketing actuales.

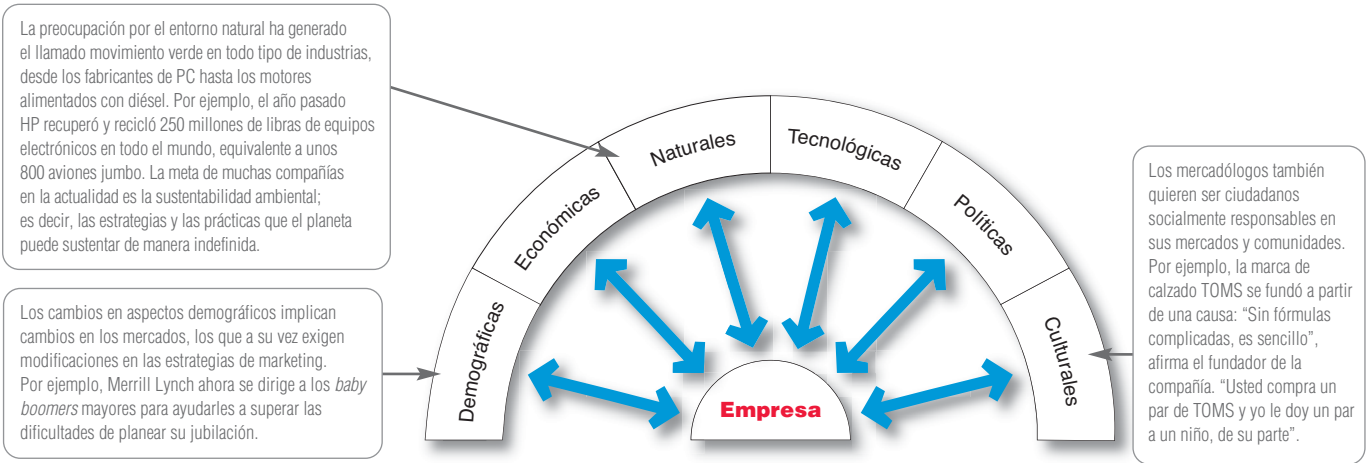


FIGURA | 3.2  
Fuerzas principales del macroentorno de la empresa

**Baby boomers**

Los 78 millones de personas que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964 en Estados Unidos de América.

**Los baby boomers.** El aumento en los nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial representó 78 millones de *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964 en Estados Unidos de América. Al paso de los años, este grupo se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno de marketing. Los *baby boomers* más jóvenes se encuentran a la mitad de la cuarta década de su vida, y los más grandes tienen alrededor de 60 años de edad y están acercándose a la jubilación. Los *baby boomers* maduros están reevaluando el objetivo y el valor de su trabajo, sus responsabilidades y sus relaciones.

Después de años de prosperidad, de gastar con libertad y de ahorrar poco, la Gran Recesión golpeó con fuerza a muchos *baby boomers*, en especial a los que se jubilarán pronto. Una marcada disminución en el precio de las acciones y en los valores del hogar afectó sus ahorros y planes de retiro. Como resultado, muchos de estos individuos ahora están gastando su dinero con mayor cuidado y planeando trabajar durante más tiempo. Según un economista: "usted tiene un enorme grupo de trabajadores a punto de jubilarse, una enorme cantidad de personas que se están preguntando '¿podré vivir con mis ahorros y la seguridad social durante el resto de mi vida?'". Otro economista comenta: "un gigantesco 70% de los estadounidenses de entre 45 y 74 años de edad planea trabajar durante su jubilación... tanto por placer como por dinero".<sup>9</sup>

Sin embargo, aunque algunos sientan los efectos posteriores a la recesión, los *baby boomers* sigue siendo la generación más acaudalada de la historia de Estados Unidos. Este grupo representa en la actualidad alrededor del 25% de la población estadounidense, aunque poseen el 75% de los activos financieros de la nación y representan más del 50% de los gastos totales de consumo; gastan alrededor de dos billones de dólares al año.<sup>10</sup> Conforme lleguen a la época de mayores ingresos y mayores gastos, estos individuos continuarán siendo un mercado lucrativo para los servicios financieros, residencias nuevas y remodelamiento de hogares, viajes y entretenimiento, comidas en restaurantes, productos para la salud y el acondicionamiento físico, y casi para cualquier cosa.

Sería un error considerar que todos los miembros de este grupo son bastante mayores o están jubilados. En la actualidad, los *baby boomers* se consideran jóvenes, sin importar la edad que tengan. Un estudio reveló que estos individuos, en promedio se consideran 12 años más jóvenes de lo que son, y que en lugar de considerarse obsoletos, piensan que están entrando a nuevas etapas de la vida. Los *baby boomers* más activos (a veces denominados *zoomers* o *baby boomers* veloces) no tienen la intención de abandonar sus estilos de vida jóvenes mientras envejecen.<sup>11</sup>

Es tiempo de desechar la idea de que las únicas cosas que se les pueden vender a [los *baby boomers* mayores] son colchones quiroprácticos, medicamentos para la artritis y cruceros [aburridos]", comenta un mercadólogo. "Estas personas han buscado la fuente de la juventud durante todas las etapas de su vida y han incorporado elementos de juego y diversión en todo lo que hacen, desde sus carreras hasta sus automóviles".<sup>12</sup> Toyota reconoce los cambios en las etapas de vida de este grupo. Los anuncios del Highlander de Toyota muestran *baby boomers* en la etapa del nido vacío, y afirman: "Para su recién descubierta libertad". De manera similar, los centros de acondicionamiento físico Curves se dirigen a las mujeres de este grupo. Según un experto, las clientas mayores habituales de Curves "quieren estar fuertes y en forma; sólo que no desean asistir a un Gold's Gym y estar rodeadas de Barbies vestidas con ropa elástica y entallada".<sup>13</sup>



Enfoque en los *baby boomers*: la campaña *help2retire* de Merrill Lynch ayuda a los miembros de este grupo a superar las dificultades de la planeación de su jubilación. No se trata sólo de "los números" sino también de los "objetivos de la vida".

Tal vez nadie esté dirigiéndose a los *baby boomers* de manera más ferviente que la industria de los servicios financieros. En conjunto, este grupo ha ganado 3.7 billones de dólares, más del doble que los miembros de la generación anterior. Además, heredarán 7.2 billones de dólares cuando sus padres mueran. Así, especialmente después de la Gran Recesión, los *boomers* necesitarán una gran cantidad de ayuda para administrar su dinero conforme se acerquen a la jubilación. De manera reciente, Merrill Lynch lanzó una campaña de marketing con el fin de ayudar a este grupo con sus planes de retiro.<sup>14</sup>

Anuncios estereotipados acerca de la jubilación, transmitidos por instituciones financieras, muestran a parejas mayores y atractivas en la playa disfrutando sus idílicos años dorados. “En esta industria, todos [casi siempre] hablan acerca del futuro y de lo que harán cuando se jubilen”, afirma el director de la unidad de Merrill Lynch Wealth Management. Sin embargo, la nueva campaña para los planes de retiro de Merrill Lynch habla del ahora (sobre los problemas que enfrenta la gente mientras se prepara para jubilarse). ● Con el tema “help2retire\_\_\_\_\_”, la campaña anima a las personas mayores de 50 años a “llenar el espacio en blanco” con los aspectos que desearían para su vida laboral y financiera actual, para que puedan enfocarse en lo más importante para su plan de retiro. Distintos anuncios sugieren frases como ayuda en la “confusión”, el “temor” o las “conjeturas” durante la jubilación. Las investigaciones de Merrill Lynch revelan que los *boomers* afectados por la recesión muestran algo de optimismo acerca de su jubilación, pero que necesitan ayuda para su planeación. Merrill quiere proporcionar esa ayuda en forma de consejo financiero personalizado, y está abordando el tema desde un punto de vista racional y emocional. No se trata sólo de “los números”, sino también de “los objetivos de vida”. Según el líder de la unidad de Merrill Lynch Wealth Management: “[Ya] no se trata tan sólo de aspirar a conseguir un segundo hogar en un lugar cálido, sino de pasar más tiempo con la familia y los amigos, y reducir la ansiedad provocada por las conjeturas que muchos [*boomers*] están haciendo”.

**Generación X.** El auge en los nacimientos fue seguido por una “escasez” de éstos, lo cual originó otra generación de 49 millones de personas, quienes nacieron entre 1965 y 1976. El autor Douglas Coupland los llama la **generación X**, porque viven a la sombra de los *baby boomers* y carecen de características distintivas notorias.

Los miembros de la generación X se definen tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. Las mayores tasas de divorcios y el mayor número de madres trabajadoras los convirtieron en la primera generación de niños cuya madre trabaja. Aun cuando buscan el éxito, son menos materialistas: valoran la experiencia, no la adquisición. Para muchos de los miembros de esta generación que son padres, la familia es primero (tanto sus hijos como sus padres ancianos) y su carrera ocupa un segundo lugar. Desde el punto de vista del marketing, las personas que pertenecen a la generación X son más escépticas; tienden a investigar los productos antes de considerar una compra, prefieren la calidad a la cantidad, y suelen ser menos receptivos a las actividades de marketing directas.

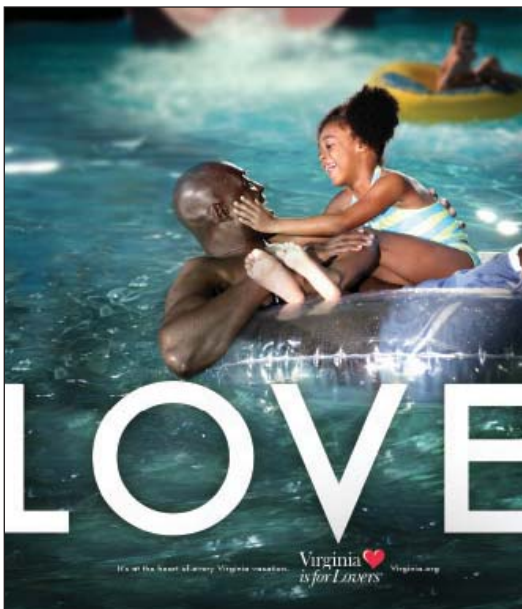
Alguna vez denominados “la generación MTV” y considerados holgazanes con perforaciones en el cuerpo y que se quejaban de los “McTrabajos”, los miembros de la generación X ya crecieron y están empezando a tomar el control. Cada vez rechazan más el estilo de vida, la cultura y los valores de los *baby boomers*. Están avanzando en sus carreras y muchos de ellos son orgullosos dueños de viviendas con familias pequeñas en crecimiento. Hasta ahora, es la generación más educada y con un fuerte poder de compras anual. Sin embargo, al igual que los *baby boomers*, los miembros de la generación X ahora enfrentan fuertes presiones económicas. Como casi toda la gente en esta época, gastan su dinero de manera más cuidadosa.<sup>15</sup>

Sin embargo, debido a su enorme potencial, muchas marcas de organizaciones se están enfocando en la generación X como su principal segmento meta. ● Por ejemplo, la Virginia Tourism Corporation, la rama turística de ese estado, ahora se está dirigiendo a las familias de la generación X:<sup>16</sup>

El romance que ha tenido Virginia durante 40 años con la generación de los *baby boomers* se está apagando. La Virginia Tourism Corporation (VTC), mejor conocida por su perdurable campaña “Virginia es para los amantes”, ahora tiene un nuevo público: la generación X. Estos individuos son más jóvenes y más aventureros, y gastan más dinero en sus viajes a Virginia. Investigaciones de la VTC mostraron que los hogares de la

## Generación X

Los 45 millones de personas que nacieron entre 1965 y 1976 en Estados Unidos de América, durante la “disminución de nacimientos” que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos.



● Enfoque en la generación X: El turismo de Virginia ahora dirige su conocida campaña “Virginia es para los amantes” a las familias de la generación X, las cuales desean tener nuevas experiencias cerca de casa. “Amor: es la base de cualquier vacación en Virginia”.

generación X representan alrededor del 45% de los 19 200 millones de dólares que se gastan en viajes a Virginia cada año. Mientras que la mayoría de los *boomers* ya finalizaron o están finalizando la tarea de criar a sus hijos y prefieren viajar a lugares más exóticos lejos de su casa, “los miembros de la generación X son nuevas familias que necesitan de nuevas experiencias cerca de su hogar”, afirma Alisa Bailey, directora ejecutiva y presidenta de VTC. “Ellos quieren playas, lugares cálidos y adecuados para relajarse, con personas amistosas; les gustan mucho los parques temáticos y de diversiones, y quieren lugares para lo que llamamos aventuras suaves, como viajes en canoa y excursionismo”. No se preocupe, la frase publicitaria no cambiará, según Bailey. “Lo que sí *cambiará* es nuestra estrategia para el mercado más joven. Mostraremos más familias de la generación X en nuestro marketing. Será una campaña más orientada hacia la familia”. VTC planea utilizar Facebook, Twitter y blogs para llegar a los hogares de la generación X.

### Generación del milenio (generación Y)

Los 83 millones de hijos de los *baby boomers*, nacidos entre 1977 y 2000 en Estados Unidos de América.

**La generación del milenio.** Tanto los *baby boomers* como los miembros de la generación X algún día pasarán la estafeta a los individuos de la **generación del milenio** (también conocidos como **generación Y** o *echo boomers*). Nacidos entre 1977 y 2000, los hijos de los *baby boomers* ahora suman 83 millones, superando a los miembros de la generación X y al segmento de los *baby boomers*. Este grupo incluye varios segmentos de edades: los *preadolescentes* (entre 10 y 12 años de edad), los *adolescentes* (entre 13 y 18 años de edad) y los *adultos jóvenes* (entre 19 y 33 años de edad). Con un poder de compra total de más de 733 000 millones de dólares, estos individuos constituyen un enorme y atractivo mercado.<sup>17</sup>

Algo que todos los miembros de la generación Y tienen en común es su absoluta habilidad y comodidad con la tecnología digital. No sólo aceptan la tecnología, sino que es su estilo de vida. Este grupo fue la primera generación que creció en un mundo lleno de computadoras, teléfonos móviles, televisión satelital, iPod y redes sociales en línea. Un estudio reciente reveló que el 91% de las personas nacidas a finales del milenio navegan en la red y representan el 32% de los usuarios de Internet en Estados Unidos. Según otro estudio, 77% de ellos frecuentan sitios de redes sociales, y el 71% utiliza los mensajes instantáneos. “Todas las generaciones se sienten cómodas con la tecnología, pero ésta es la generación que se formó con la tecnología”, afirma un ejecutivo de Yahoo! Para ellos “no se trata de algo aparte, simplemente es algo que hacen”.<sup>18</sup>

Mercadólogos de todos tipos se enfocan ahora en la generación del milenio, desde los fabricantes de automóviles hasta las campañas políticas. Estos individuos son bombardeados con mensajes de marketing desde todos los flancos. Sin embargo, ellos prefieren buscar información y participar en conversaciones de marca bidireccionales, en lugar de recibir mensajes de marketing masivos. Así, para alcanzar de una forma eficaz a estos consumidores saturados de mensajes, se requieren métodos de marketing creativos. ● Considere el éxito que tuvo la campaña presidencial de Barack Obama con este grupo:<sup>19</sup>



● Alcanzar a los individuos de la generación del milenio: El dominio que tuvo la campaña presidencial de Barack Obama en el manejo de medios sociales de vanguardia como [www.my.barackobama.com](http://www.my.barackobama.com), se optimizó para atraer a los miembros de la generación del milenio. Y aún domina estos medios. Usted puede conectarse con “Obama en cualquier parte”.

“Barack Obama fue el primer candidato a la presidencia que fue manejado como una marca prestigiosa de consumo”, comentó un periodista del *Newsweek*. Su logotipo de un sol naciente imita los iconos mundiales de PepsiCo, AT&T y Apple. Sin embargo, lo que realmente distinguió la campaña de Obama fue el gran atractivo que tuvo con la generación del milenio, que son los ciudadanos más jóvenes de Estados Unidos. El dominio que tuvo la campaña de medios sociales vanguardistas como el sitio web [www.my.barackobama.com](http://www.my.barackobama.com) se optimizó para atraer a este grupo. Para esta generación “el nuevo pronombre es yo, a mí”, dice un experto en marketing. “La gente joven quiere conservar el control de las relaciones que tiene con una marca; quieren personalizar”. El sitio de la campaña de Obama permitía justamente eso gracias a su uso de las etiquetas, los tableros de discusión, la carga de fotografías y otros elementos interactivos.

Además, Obama reclutó 8 millones de voluntarios mediante sitios de redes sociales, atrajo 2 millones de amigos en Facebook, y obtuvo 90 millones de observadores de sus presentaciones en video en YouTube. El día de las elecciones, el equipo de Obama envió mensajes de texto a millones de jóvenes seguidores. Su campaña no sólo utilizó voluntarios jóvenes, como lo hace la mayoría de las campañas, sino que creó una campaña específicamente diseñada por y para la actual generación Y que se siente muy bien con la tecnología, y lo hizo utilizando las herramientas de comunicación que la gente joven utiliza y en las que confía. ¿El resultado? La participación de los jóvenes se reflejó en las encuestas en cifras récord, y el 66% votó a favor de Obama, cambiando las tendencias en varios estados clave.

**Marketing generacional.** ¿Los mercadólogos deben crear productos y programas de marketing específicos para cada generación? Algunos advierten que los mercadólogos deben ser cuidadosos de no desanimar a una generación cada vez que diseñan un producto o un mensaje que atrae de manera eficaz a otra. Otros señalan que cada generación abarca varias décadas y diversos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los mercadólogos suelen dividir a los *baby boomers* en tres grupos más pequeños: los *boomers* vanguardistas, los *boomers* básicos y los *boomers* rezagados, cada uno con sus propias creencias y conductas. De manera similar, dividen a la generación del milenio en preadolescentes, adolescentes y adultos jóvenes.

Así, los mercadólogos deben formar segmentos de edad específicos que sean más precisos dentro de cada grupo. Y lo más importante, definir a la gente por su fecha de nacimiento quizá sea menos eficaz que segmentarla de acuerdo con su estilo de vida, su etapa de vida o los valores comunes que buscan en los productos que adquieren. En el capítulo 7 analizaremos muchas otras formas de segmentación de mercados.

## La estructura familiar en constante cambio

El “hogar tradicional” se constituye de esposo, esposa e hijos (y en ocasiones de los abuelos). Sin embargo, el otrora ideal de la familia suburbana con dos hijos y dos automóviles últimamente ha perdido atractivo.

En Costa Rica, por ejemplo, de acuerdo con el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), en 2007, aproximadamente 11 000 matrimonios terminaron en divorcio, lo cual representa un incremento del 20% respecto a 2006. Incluso, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) el número de personas entre 15 y 30 años que decidieron vivir en unión libre fue mayor que el número de personas que se casaron en 2007. Cada vez es mayor el número de individuos que se divorcian o se separan, que eligen no casarse, casarse después o casarse sin buscar tener hijos. Por consiguiente, los mercadólogos deben estar cada vez más atentos frente a las necesidades especiales de los hogares no tradicionales, porque en la actualidad éstos están creciendo con mayor rapidez que los tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de consumo diferentes.

El número de mujeres que trabajan también se ha incrementado de manera significativa; por ejemplo, en Costa Rica cerca del 40% del total de la fuerza laboral activa del país son mujeres. Las razones pueden ser diversas, como ayudar con los gastos familiares, tener su propia independencia económica y satisfacer sus necesidades de superación personal o profesional. Mientras tanto, cada vez más hombres se quedan en casa con sus hijos, realizando los quehaceres del hogar, mientras sus esposas van al trabajo.

La elevada cifra de mujeres que trabajan ha multiplicado el negocio de los cuidados infantiles durante el día, y ha incrementado el consumo de ropa de mujer orientada a su carrera profesional, de servicios financieros y de alimentos y servicios de conveniencia. Royal Caribbean se dirige a mamás que trabajan, con limitaciones de tiempo, y les ofrece vacaciones familiares a buen precio, que son fáciles de planear y que son divertidas para toda la familia. Esta compañía estima que, aunque las vacaciones son una decisión conjunta, las mujeres planean y reservan el 80% de los viajes (madres que tienen presiones de tiempo, sin importar si trabajan o no). Según un mercadólogo de alto nivel de Royal Caribbean: “queremos asegurarnos de que usted sea el héroe; que cuando su familia suba a nuestro barco, sea una gran experiencia para todos. Y también queremos asegurarnos de que usted, mamá, quien ha planeado y programado todo, disfrute esas vacaciones”.<sup>20</sup>

## Cambios geográficos de la población

Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios entre los países y al interior de éstos. Por ejemplo, en Costa Rica, considerada un destino atractivo para propósitos migratorios, la población se ha incrementado 5.8% de 2005 a 2009, debido principalmente al alto número de migraciones que recibe. La mayoría de ellos viene de Nicaragua, con un total de 261 000 en 2009, alrededor de 10 000 de Panamá, seguido del mismo número de ciudadanos estadounidenses. Estos cambios demográficos son de interés para los gerentes de marketing porque la gente de distintas regiones compra de manera diferente.

Asimismo, cada vez son más frecuentes los desplazamientos poblacionales de las áreas rurales a las zonas metropolitanas. En América Latina, las regiones urbanas, principalmente las capitales, son el principal centro de actividades económicas, sociales y políticas del país. Las principales universidades, públicas y privadas se localizan ahí, así como la mayoría de las oficinas gubernamentales. Una gran parte de las compañías privadas también se ubican en zonas urbanas. Esta importante migración de zonas rurales a regiones urbanas está altamente asociada a la búsqueda de mejores oportunidades laborales y educativas, así como a condiciones de vida más óptimas.



● Cisco se dirige al creciente mercado de los trabajadores a distancia al ofrecer WebEx, que permite que las personas se reúnan y colaboren en línea, sin importar la ubicación de su trabajo.

Sin embargo, los cambios de los lugares donde vive la gente también originaron cambios en sus lugares de trabajo. Por ejemplo, la migración hacia las áreas conurbanas está generando un rápido incremento en el número de individuos que “laboran a distancia”; es decir, que trabajan en su hogar o en una oficina lejana, y que realizan sus negocios por medio del teléfono, el fax, el módem o Internet. Dicha tendencia, a su vez, ha creado un auge del mercado SOHO (*small office/home office* [pequeña oficina en casa]). Cada vez son más las personas que trabajan en su hogar con la ayuda de dispositivos electrónicos como computadoras personales, teléfonos móviles e Internet de banda ancha. Un estudio reciente estima que más de la mitad de los negocios estadounidenses apoyan en la actualidad algún tipo de programa de trabajo a distancia, y que 5.9 millones de estadounidenses trabajan sólo desde su casa.<sup>21</sup>

Muchos mercadólogos están cortejando activamente el lucrativo mercado del trabajo a distancia. ● Por ejemplo, WebEx, la división de conferencias en la web de Cisco, ayuda a superar los problemas del aislamiento que a menudo acompañan al trabajo a distancia. Con WebEx, las personas se pueden reunir y colaborar en línea mediante una computadora o un teléfono inteligente, sin

importar la ubicación de su trabajo. “Para realizar reuniones en línea eficaces, todo lo que necesita es un navegador y un teléfono”, afirma la compañía. Con WebEx personas de todas partes pueden interactuar con otros individuos o grupos pequeños para hacer presentaciones, intercambiar documentos y compartir escritorios, incluyendo audio y video de movimiento total.<sup>22</sup>

### Una población con mejor preparación, más profesional y con una mayor cantidad de empleos administrativos

La población en general está adquiriendo una mejor educación. Por ejemplo, en Costa Rica, el Consejo Nacional de Rectores (Conare) reportó que las ciencias económicas y educativas fueron las áreas más demandadas en las universidades privadas. Mientras tanto, las universidades públicas registraron altos niveles de inscripción en ciencias de la salud y educativas. En 2007, se entregaron 30751 diplomas a estudiantes de Educación Superior. Sin embargo, lo que también es una realidad es que muchos estudiantes universitarios en Latinoamérica deben trabajar para poder cubrir todos sus gastos. El mayor número de personas con estudios aumentará la demanda de productos, libros, viajes, computadoras personales y servicios de Internet de calidad.

La fuerza laboral también ha incrementado su población de trabajadores administrativos. Entre 1983 y 2007, la proporción de gerentes y profesionales creció del 23 a más del 36%. El crecimiento laboral ahora es mayor para los trabajadores profesionales y menor para los obreros. Se espera que entre 2008 y 2018 aumente el número de trabajadores profesionales en un 17%, y que los empleos de manufactura disminuyan en más de un 24 por ciento.<sup>23</sup>

### Mayor diversidad

América Latina y el Caribe se caracterizan por la diversidad de identidades étnico-raciales que conviven en sus extensas tierras. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los individuos son japoneses. En el otro extremo se ubica Estados Unidos, con gente originaria de casi todas las naciones. A este país se le ha considerado un crisol, en el que diversos grupos de muchos países y culturas se han mezclado para convertirse en un todo más homogéneo. Sin embargo, más bien parece que Estados Unidos se ha convertido en algo parecido a un “plato de ensalada”, donde se combinan diversos grupos, aunque cada uno ha mantenido su diversidad al retener y valorar diferencias étnicas y culturales significativas.

Los mercadólogos se enfrentan ahora a mercados cada vez más diversos, tanto a nivel local como en el exterior, conforme sus operaciones adquieren un alcance cada vez más internacional.

En América Latina y el Caribe existen entre 33 y 35 millones de personas pertenecientes a pueblos indígenas, alrededor de un 8% de la población total, distribuidos en diferentes etnias, culturas y lenguas. Esta población se concentra principalmente en Perú, México, Guatemala, Bolivia y Ecuador. La población afrodescendiente representa alrededor del 30% de la población de la región, lo que representa cerca de 150 millones de personas. Los países con mayor número de personas afrodescendientes son Brasil, Colombia y Venezuela.

Las compañías más grandes, desde P&G, Walmart, Allstate y Bank of America, hasta Levi Strauss y Volkswagen, ahora dirigen productos, anuncios y promociones especialmente diseñados

para uno o más de estos grupos. Por ejemplo, Volkswagen lanzó hace poco una campaña ganadora de premios para introducir su nueva minivan Routan en la comunidad hispana:<sup>24</sup>

La investigación en mercados básicos hispanos de posibles compradores de minivan demostró que, a diferencia de lo que indican las campañas de feliz serenidad de los competidores, reina el caos dentro de una minivan durante las salidas familiares. Así, Volkswagen diseñó una campaña en español para demostrar la forma en que su minivan Routan podría ayudar a las familias hispanas a “manejar el caos”. La campaña presenta a esta minivan como un vehículo cómodo y con múltiples características, diseñado pensando en toda la familia. En un anuncio llamado “Derrame”, una niña derrama una botella de agua sobre su hermano, el cual se quita la ropa mojada y la guarda en un compartimento. En el anuncio “Rana”, una rana se escapa de su caja de zapatos y salta por todo el automóvil, en el amplio compartimiento de almacenamiento y en los suaves asientos de piel, hasta que el padre aprovecha las suaves dirección y suspensión para detener con rapidez el automóvil y sacar la rana. La campaña contra el caos le dio un posicionamiento único a la Routan dentro de la comunidad hispana. En proporción, las ventas iniciales de la minivan al mercado hispano fueron mucho más altas que las ventas generales de Volkswagen en todo el mercado hispano (que representa casi el 10% de las ventas totales de VW en Estados Unidos). Posteriormente, Volkswagen extendió la campaña en inglés a otros mercados no hispanos.

La diversidad va más allá de la herencia étnica. Por ejemplo, muchas empresas grandes se dirigen de forma explícita a los consumidores homosexuales. Según un estimado, entre el 6 y el 7% de los adultos estadounidenses que se definen como lesbianas, gays, bisexuales y transexuales (LGBT) tienen un poder de compra de 712 000 millones de dólares. Un estudio realizado por Simmons Research de lectores de 12 publicaciones del National Gay Newspaper Guild reveló que, en comparación con el estadounidense promedio, los individuos LGBT presentan 12 veces más probabilidades de tener un puesto profesional, dos veces más probabilidades de tener una casa para vacacionar, ocho veces más probabilidades de poseer una computadora portátil, y dos veces más probabilidades de poseer acciones individuales. Más de dos terceras partes de este grupo se han graduado de la universidad, y el 21% tiene un título de maestría.<sup>25</sup>

Como resultado de programas de televisión como *Modern family*, *Ugly Betty* y *The Ellen DeGeneres Show*, y de películas ganadoras del premio Óscar como *Brokeback Mountain* y *Milk*, la comunidad LGBT ha aparecido cada vez más ante el ojo público. Varios medios de comunicación ahora permiten que las empresas tengan acceso a este mercado. Por ejemplo, Planet Out Inc., una compañía líder mundial en medios de comunicación y entretenimiento, que atiende exclusivamente a la comunidad LGBT, ofrece varias revistas exitosas (*Out*, *Advocate*, *Out Traveler*) y sitios web (*Gay.com* y *Planet Out.com*). Y las cadenas MTV del gigante de los medios Viacom lanzó LOGO, una cadena de televisión por cable dirigida a homosexuales, y a sus familias y amigos. LOGO ahora se transmite en 33 millones de hogares estadounidenses. Más de 100 empresas conocidas se han anunciado en esta cadena, incluyendo a Ameriprise Financial, Anheuser-Busch, Continental Airlines, Dell, Levi Strauss, eBay, J&J, Orbitz, Sears, Sony y Subaru.

En la actualidad, las compañías de una amplia gama de industrias se dirigen a la comunidad LGBT con actividades de marketing específicas para homosexuales. Por ejemplo, American Airlines

cuenta con un equipo de ventas dedicado a los LGBT, patrocina eventos para la comunidad homosexual y mantiene un sitio web especial para este grupo ([www.aa.com/rainbow](http://www.aa.com/rainbow)), en el que se ofrece la contratación de viajes, un boletín electrónico, podcasts y un calendario de eventos gay. El enfoque de la aerolínea en los consumidores homosexuales le ha proporcionado un crecimiento de dos dígitos en las ganancias que obtiene de la comunidad LGBT cada año durante más de una década.<sup>26</sup>

Otro segmento diverso atractivo son los casi 60 millones de adultos estadounidenses con discapacidades (un mercado más grande que el de los afroamericanos o el de los hispanos), el cual representa un poder de compra de más de 200 000 millones de dólares al año. La mayoría de los individuos con discapacidades son consumidores activos. Por ejemplo, un estudio encontró que más de dos terceras partes de los adultos con discapacidades había viajado al menos una vez por negocios o placer durante los dos años anteriores. El 31% habían reservado al menos un vuelo, más de la mitad se había hospedado en un hotel, y el 20% había rentado un automóvil. Más del 75% de las personas con discapacidades cenan en un restaurante al menos una vez a la semana.<sup>27</sup>



● Enfoque en los consumidores con discapacidades: Samsung muestra personas con discapacidades en su publicidad central y firma contratos de promoción para apoyar a los atletas paralímpicos.



¿Qué están haciendo las empresas para tratar de llegar a los consumidores con discapacidades? En la actualidad muchos mercadólogos reconocen que el mundo de las personas con y sin discapacidades es el mismo. Compañías como McDonald's, Verizon Wireless, Nike, Samsung y Honda han incluido individuos con discapacidades en su publicidad central. ● Por ejemplo, Samsung y Nike firman contratos de promoción con atletas paralímpicos y los presentan en sus anuncios.

Otras compañías utilizan medios dirigidos de forma especial a este atractivo segmento. El sitio [www.Disaboom.com](http://www.Disaboom.com) se dirige a las personas con discapacidades mediante redes sociales similares a Facebook, en combinación con información relevante acerca de temas como noticias médicas, asesoría de carrera, recursos para hacer citas, y consejos de viaje. Varias compañías grandes, incluyendo a J&J, Netflix, Avis, GM y Ford se anuncian en Disaboom.com. Ford utiliza el sitio para destacar su Mobility Motoring Program. Entre otras cosas, el programa ofrece un reembolso de 1000 dólares a los compradores de automóviles nuevos para sufragar los costos del equipo de adaptación, como elevadores para sillas de ruedas o patinetas, extensiones de pedales y volantes de perilla. El marketing en Disaboom.com ha "sido un nuevo concepto para nosotros, y hasta ahora estamos muy contentos con el desempeño", afirma el gerente de movilidad para conducir de Ford.<sup>28</sup>

Conforme la población de los países se vuelva más diversa, los mercadólogos exitosos continuarán diversificando sus programas de marketing para aprovechar las oportunidades en los segmentos de rápido crecimiento.

### Entorno económico

Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

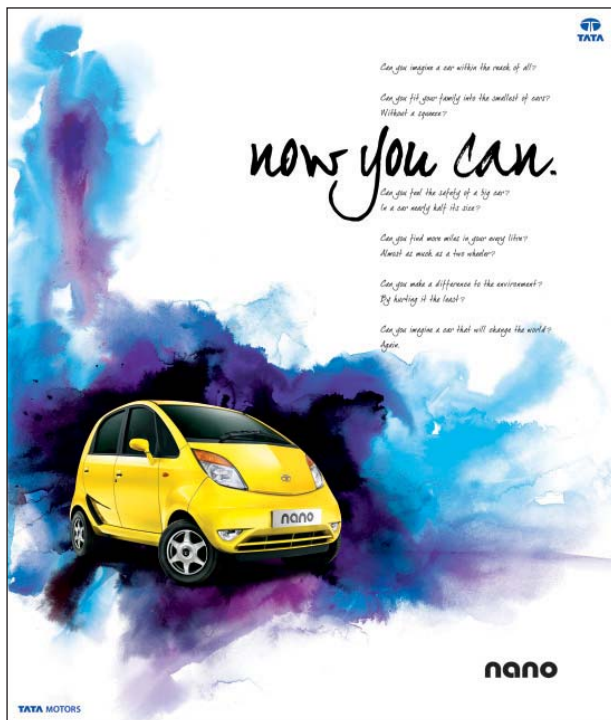
**Comentario del autor** El entorno económico puede plantear tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, al enfrentar una economía aún incierta, el fabricante de automóviles de lujo Infiniti ahora promete "hacer que lo lujoso sea costeable".

### Entorno económico

Los mercadólogos requieren poder adquisitivo y clientes. El **entorno económico** consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales.

Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos tienen *economías industrializadas*, que constituyen mercados ricos para muchas clases distintas de bienes. En el otro extremo están las *economías de subsistencia*; es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto medio se encuentran las *economías en desarrollo*, que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos.

Considere a India, con su población de más de 1100 millones de habitantes. En el pasado, sólo los grupos selectos de la India podían adquirir un automóvil. De hecho, en la actualidad sólo uno de cada siete hindúes posee un automóvil. Sin embargo, los drásticos cambios recientes en su economía han producido una creciente clase media, así como ingresos que aumentan con rapidez. En la actualidad, para cubrir la nueva demanda, los fabricantes europeos, estadounidenses y asiáticos de automóviles están introduciendo vehículos más pequeños y costeables en India. No obstante, deben encontrar una forma de competir con Tata Motors de ese país, que vende el automóvil más barato del mundo, el Tata Nano. Conocido como "el automóvil del pueblo", el Nano se vende por un poco más de 100 000 rupias (alrededor de 2500 dólares estadounidenses), tiene espacio para cuatro pasajeros, rinde 50 millas por galón y viaja a una velocidad máxima de 60 millas (aproximadamente 96 km.) por hora. El automóvil de muy bajo costo se diseñó para convertirse en el modelo T de la India (el automóvil que puso al país en desarrollo sobre ruedas). ● "¿Podría imaginarse un automóvil al alcance de todos?", pregunta el anuncio del Nano. "Ahora puede", responde. Tata espera vender un millón de estos vehículos cada año.<sup>29</sup>



● Entorno económico: para atraer a la creciente clase media de India, Tata Motors introdujo el pequeño y accesible Tata Nano. "¿Podría imaginarse un automóvil al alcance de todos?", pregunta este anuncio. "Ahora puede", responde.

### Cambios en los gastos de los consumidores

Los factores económicos pueden tener un efecto drástico en los gastos y en el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, los consumidores estadounidenses gastaban con libertad, animados por el aumento de sus ingresos, el auge en el mercado de valores, el rápido incremento del valor de la vivienda y otras bondades económicas. Ellos compraron y compraron, aparentemente sin control, alcanzando niveles récord de deuda. Sin embargo, los gastos ilimitados y las altas expectativas de esa época se vieron empañados por

la Gran Recesión. Según un economista: “para una generación que... sustituyó el incremento del capital de la vivienda y del precio de las acciones por los ahorros personales, la... crisis económica [provocó] un gran dolor psicológico después de un cuarto de siglo de prosperidad incuestionable”.<sup>30</sup>

Como vimos en el capítulo 1, esto ha provocado que los consumidores hayan adoptado un estilo de vida y patrones de compra muy austeros, que probablemente persistirán durante varios años. Ahora compran menos y buscan un mayor valor en los productos que adquieren. A su vez, para muchos mercadólogos su lema es el *marketing de valor*. Los mercadólogos en todo tipo de industrias están buscando formas de ofrecer mayor valor a los compradores que ahora son más cuidadosos con sus recursos económicos: la combinación adecuada de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.

Los consumidores esperan ofertas de valor por parte de los fabricantes de productos de uso cotidiano. Por ejemplo, junto a los anuncios de bigote de leche que presentan celebridades glamorosas como Brooke Shields y Beyoncé Knowles, ahora se puede observar a la conocida asesora financiera Suze Orman diciéndole a los consumidores cómo “ordeñar su presupuesto”. Y las tiendas de descuento Kohl’s ofrecen “estilo e inspiración para el ahorro”. Sin embargo, en la actualidad incluso los vendedores de marcas de lujo están destacando el buen valor. Por ejemplo, la marca de automóviles de lujo Infiniti ahora promete “hacer que lo lujoso sea costeable”.

### Distribución del ingreso

Los mercadólogos deben poner especial atención en la *distribución del ingreso*, así como en los niveles de ingreso. Durante las últimas décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres se han mantenido pobres. En 2005, las economías latinoamericanas alcanzaron un crecimiento del PIB de un 4.5% y del PIB per cápita de 3%, lo que refleja una favorable evolución de la región, aunque, estas tasas son inferiores a las del conjunto del mundo en desarrollo. En los últimos 15 años, el PIB per cápita de la región aumentó en promedio solamente 1.1% anual.

Esta distribución del ingreso ha originado un mercado estratificado. Muchas empresas, como Nordstrom y Neiman Marcus, se dirigen de forma agresiva a los consumidores más adinerados. Otras, como Dollar General y Family Dollar, se dirigen a estratos más modestos. De hecho, ese tipo de tiendas de “cualquier producto por un dólar” son los vendedores minoristas que crecen con mayor rapidez. Incluso otras empresas ajustan sus ofertas de marketing a una variedad de mercados, desde el más rico hasta el menos acaudalado. Por ejemplo, el vendedor de equipo para actividades al aire libre, L.L.Bean, reconocido desde hace mucho tiempo por su ropa y accesorios accesibles e intemporales, recientemente amplió su atractivo al introducir su línea de lujo Signature Collection. Elaborada por el diseñador Alex Carleton, esta línea nueva compite con los productos vanguardistas de J.Crew y la línea Rugby de Ralph Lauren. La colección (que incluye desde productos de algodón hasta ropa de noche y el bolso Heritage Tote de Bean) sugiere el origen de Maine de L.L.Bean, pero con una imagen y un toque más emocional y, desde luego, a precios más altos. Por ejemplo, el bolso Heritage Tote cuesta 189 dólares.<sup>31</sup>

Los cambios en las principales variables económicas como el ingreso, el costo de vida, las tasas de interés, el ahorro y los patrones de solicitud de préstamos ejercen una influencia significativa en el mercado. Las empresas observan estas variables utilizando el pronóstico económico. Los negocios no tienen que desaparecer por una recesión económica o agobiarse o desconcertarse ante un auge financiero. Con las precauciones adecuadas, pueden sacar ventaja de los cambios en el entorno económico.

**Comentario del autor** | Las compañías bien informadas de la actualidad están desarrollando estrategias *ambientalmente sustentables*, en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda sustentar de manera indefinida.

### Entorno natural

El **entorno natural** abarca los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

Los mercadólogos deben estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente *escasez de materias primas*. El aire y el agua parecerían recursos infinitos, pero algunos grupos perciben peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo, y la escasez de agua es ya un serio problema en algunas regiones de Estados Unidos y de todo el mundo. Hacia el año 2030, más de uno de cada tres habitantes del mundo no tendrá agua suficiente para beber.<sup>32</sup> Los recursos renovables, como los bosques y los alimentos, también deben utilizarse con prudencia. Los recursos no renovables,

#### Entorno natural

Recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema. Las compañías que fabrican productos que requieren de estos recursos escasos enfrentan grandes incrementos en los costos, incluso si los materiales aún están disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento en la contaminación*. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Considere la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos en los suelos y en los alimentos, así como la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la *creciente intervención del gobierno* en el manejo de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países difieren en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto a la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de la voluntad política. Incluso los países más ricos carecen de los enormes fondos y del consenso político necesarios para emprender una campaña ambiental a nivel mundial. La esperanza general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y que se podrán encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos, la Environmental Protection Agency (EPA, Agencia de Protección Ambiental) se creó en 1970 para establecer y hacer cumplir normas sobre contaminación, así como para realizar investigaciones sobre el tema. En lo futuro, las empresas que hacen negocios en Estados Unidos enfrentarán controles estrictos por parte del gobierno y de los grupos de presión. En vez de oponerse a la regulación, los mercadólogos deberían ayudar a encontrar soluciones para los problemas de materiales y energía que enfrenta el mundo.

La preocupación por el ambiente natural ha originado el denominado movimiento verde. En la actualidad, las empresas bien informadas van más allá de las regulaciones que dicta el gobierno, y están desarrollando estrategias y prácticas **ambientalmente sustentables**, en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta abastezca de manera indefinida. Están respondiendo a las demandas del consumidor con productos ecológicamente más responsables

Por ejemplo, GE está utilizando su “ecoimaginación” para crear productos para un mundo mejor: motores para aviones más limpios, locomotoras más limpias, tecnologías combustibles más limpias. Por ejemplo, en conjunto, todas las turbinas de aire GE Energy del mundo podrían producir energía suficiente para 2.4 millones de hogares estadounidenses, y en 2005 GE lanzó sus locomotoras de la serie Evolution, motores diesel que reducen el consumo de combustible en un 5% y las emisiones en un 40%, en comparación con las locomotoras construidas sólo un año antes. Después le seguirá un triunfo de pura frescura: una locomotora GE híbrida que funciona con diesel y electricidad y que, como un Prius, obtiene energía del frenado y reduce el consumo de combustible en un 15% y las emisiones hasta en un 50%, comparado con la mayoría de las locomotoras que se usan en la actualidad.<sup>33</sup>

Otras compañías están desarrollando envases reciclables o biodegradables, materiales y componentes reciclados, mejores controles de la contaminación y operaciones con energías más eficientes. Por ejemplo, PepsiCo (que posee marcas como Frito-Lay, Pepsi, Quaker, Gatorade y Tropicana) está trabajando para reducir al máximo su contaminación ambiental.

PepsiCo vende cientos de productos que se cultivan, producen y consumen en todo el mundo. La fabricación y distribución de estos productos requiere de agua, electricidad y combustible. En 2007, la empresa estableció la meta de reducir para el año 2015 el consumo de agua y electricidad en un 20% y el consumo de combustible en un 25% por unidad de producción. En la actualidad va en buen camino para cumplir estas metas. Por ejemplo, un campo con paneles solares ahora genera la energía para las tres cuartas partes del calor utilizado en la planta SunChips de Frito-Lay en Modesto, California, y las propias frituras SunChips vienen en el primer envase del mundo 100% combustible. Actualmente, una turbina de viento proporciona más de dos terceras partes de la energía en la planta de bebidas gaseosas de PepsiCo ubicada en Mamandur, India. En lo referente a los envases, PepsiCo introdujo recientemente nuevas botellas de medio litro del té helado Lipton, jugo Tropicana, Aquafina FlavorSplash y Aquafina Alive, que contienen 20% menos plástico que los envases originales. Aquafina ha reducido en un 35% la cantidad de plástico que utiliza en sus botellas desde 2002, lo que ahorra 50 millones de libras de plástico al año.<sup>34</sup>

En la actualidad, las compañías están tratando de hacer algo más que buenas acciones. Cada vez más, están reconociendo la relación entre una ecología y una economía saludables. Están aprendiendo que las acciones ambientalmente responsables también pueden ser buenos negocios.

### Sustentabilidad ambiental

Desarrollo de estrategias y prácticas para crear una economía mundial que el planeta pueda sustentar de manera indefinida.

**Comentario del autor** | Los avances tecnológicos son quizás las fuerzas más poderosas que afectan las estrategias de marketing actuales. Sólo piense en el enorme impacto que ha tenido Internet (que surgió a mediados de la década de 1990) sobre el marketing. Conocerá ejemplos del mundo con rápido crecimiento del marketing en línea a lo largo de cada capítulo, y en el capítulo 17 analizaremos este tema de manera detallada.

## Entorno tecnológico

El **entorno tecnológico** es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, los aparatos electrónicos miniaturizados, los teléfonos inteligentes e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores.

Las nuevas tecnologías pueden ofrecer excelentes oportunidades para los mercadólogos. Por ejemplo, ¿qué pensaría si se implantara un diminuto transmisor en todos los productos que usted compra, el cual permitiría hacer un seguimiento de los productos desde el punto de producción hasta su uso y desecho? Por un lado, implicaría muchas ventajas tanto para los compradores como para los vendedores. Por el otro, sería un poco intimidante. De cualquier manera, ya está sucediendo:

Imagínese un mundo en el que todos los productos contienen un diminuto transmisor, cargado de información. Conforme camina a través de los pasillos del supermercado, sensores colocados en los anaqueles detectan sus preferencias y emiten anuncios a la pantalla de su carrito de compras, con ofertas especiales de productos relacionados. A medida que llena su carrito, los escáneres detectan que tal vez usted esté haciendo las compras para una fiesta; la pantalla sugiere un vino que combina con la cena que planeó. Cuando sale de la tienda, los escáneres le indican el total de sus compras y las cargan a su tarjeta de crédito de forma automática. En su hogar, ciertos lectores detectan lo que entra y sale de su alacena, actualizando su lista de compras cuando empiezan a escasear. Para la cena del domingo, usted coloca un pavo en su “horno inteligente”, el cual sigue las instrucciones de un circuito integrado y cocina el ave a la perfección. ¿Le parece poco probable? En realidad no lo es. De hecho, es probable que pronto se vuelva una realidad, gracias a los transmisores de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) que podrían insertarse en los productos que usted compra.

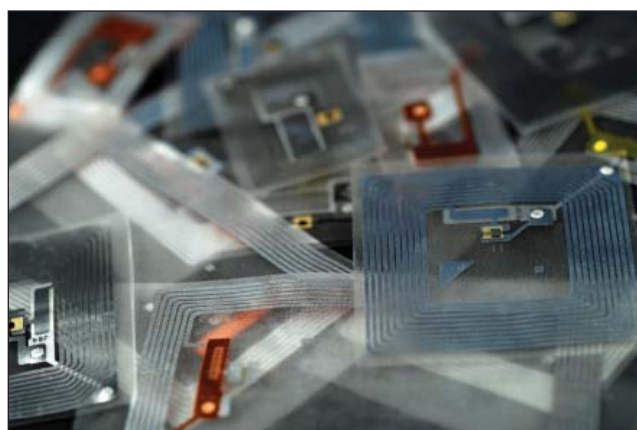
Muchas empresas están utilizando la tecnología RFID para rastrear los productos a lo largo de diversos puntos del canal de distribución. Por ejemplo, Walmart ha animado mucho a los proveedores que envían productos a sus centros de distribución para que coloquen etiquetas RFID en sus tarimas. Hasta ahora, más de 600 proveedores de Walmart lo están haciendo. Y el minorista de ropa American Apparel utiliza RFID para administrar su inventario en muchas de sus tiendas minoristas. ● Cada artículo almacenado contiene una etiqueta RFID, la cual se escanea en la plataforma de carga, cuando el artículo entra al inventario. American Apparel coloca sólo un ejemplar de cada artículo en el piso de la tienda a la vez. Cuando el artículo se vende, un lector RFID colocado en el punto de venta alerta al sistema de inventario y le indica a los empleados que deben llevar un nuevo artículo al piso. Otro lector RFID, colocado entre el almacén y el piso de la tienda verifica que esto se haya hecho. En general, el sistema crea un inventario eficiente y garantiza que los artículos correctos se encuentren siempre en el piso de ventas. Como resultado, las tiendas de American Apparel que cuentan con sistemas RFID tienen en promedio 14% más ventas, pero un inventario de almacén 15% más bajo que las otras tiendas. Y las tiendas de la cadena con sistema RFID requieren entre 20 y 30% menos personal debido a que los empleados no necesitan pasar cinco o más horas al día realizando verificaciones manuales del inventario.<sup>35</sup>

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Piense en todos los productos que son comunes en la actualidad, y que no estaban disponibles hace 100 años, o incluso hace 30 años. Abraham Lincoln no conoció los automóviles, los aviones, los radios o la luz eléctrica. Woodrow Wilson no conoció la televisión, las latas de aerosol, las lavadoras automáticas de vajillas, el aire acondicionado, los antibióticos o las computadoras. Franklin Delano Roosevelt no conoció la serigrafía, los detergentes sintéticos, las pastillas anticonceptivas, los motores de avión o los satélites. John F. Kennedy no conoció las computadoras personales, los teléfonos móviles, Internet o Google.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva reemplaza a una tecnología anterior. Los transistores desplazaron a la industria de los bulbos de vacío, los CD sustituyeron a los discos de fonógrafo y la fotografía digital desplazó al negocio de la película fotográfica. Cuando las viejas industrias lucharon contra las nuevas tecnologías o las ignoraron, sus negocios declinaron. Así, los mercadólogos necesitan observar

### Entorno tecnológico

Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado.



● **Entorno tecnológico:** American Apparel utiliza RFID para dar seguimiento y administrar su inventario en muchas de sus tiendas minoristas.

de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se actualizan pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de productos y de mercados.

Estados Unidos es el líder mundial en gastos de investigación y desarrollo. Su gasto total en este rubro alcanzó un estimado de 389000 millones de dólares el año pasado. El mayor gasto en investigación y desarrollo fue del gobierno federal con cerca de 114000 millones de dólares.<sup>36</sup> En la actualidad los científicos investigan una amplia gama de productos y servicios nuevos y prometedores, que van desde la aplicación de la energía solar, los automóviles eléctricos, la pintura por medio de computadora y las exhibiciones de video de entretenimiento, hasta computadoras poderosas.

Por lo regular, la investigación actual corre a cargo de equipos de investigación y no de inventores aislados como Thomas Alva Edison o Alexander Graham Bell. Muchas compañías están agregando personal de marketing a los equipos de investigación y desarrollo para intentar obtener una orientación de marketing más fuerte. Los científicos también especulan en productos fantásticos, como automóviles voladores y colonias espaciales. En cada caso el desafío no es sólo técnico, sino también comercial (para diseñar versiones *prácticas* y *accesibles* de tales productos).

Conforme los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita convenirse de que son seguros. De esta manera, las instituciones gubernamentales investigan y prohíben los productos potencialmente inseguros. En Estados Unidos, la Food and Drug Administration (FDA) estableció regulaciones complejas para probar nuevos medicamentos. La Consumer Product Safety Commission (CPSC) establece normas de seguridad para los productos de consumo y sanciona a las compañías que no las cumplen. Este tipo de regulaciones han originado costos de investigación mucho mayores y tiempos más prolongados entre la concepción del nuevo producto y su lanzamiento. Los mercadólogos deben estar conscientes de tales regulaciones cuando aplican nuevas tecnologías y desarrollan nuevos productos.

**Comentario del autor** Incluso los partidarios más liberales del mercado libre coinciden en que el sistema funciona mejor si cuenta al menos con algunas reglas. Sin embargo, más allá de la reglamentación, la mayoría de las compañías *quieren* ser socialmente responsables. Si visita el sitio web de casi cualquier compañía, encontrará largas listas de buenas intenciones y de acciones ambientalmente responsables. Por ejemplo, visite la página Nike Responsibility ([www.nikebiz.com/responsibility/](http://www.nikebiz.com/responsibility/)). En el capítulo 20 estudiaremos con más detalle el marketing y la responsabilidad social.

## Entorno político y social

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. El **entorno político** consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.

### El negocio de la regulación de la legislación

Incluso los defensores más liberales de las economías de mercado libre están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación. La reglamentación bien concebida motiva la competencia y asegura mercados justos para bienes y servicios. Por lo tanto, los gobiernos diseñan la *política pública* para guiar el comercio; es decir, establecen las leyes y regulaciones que limitan los negocios para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Casi cada actividad de marketing está sujeta a una amplia gama de leyes y regulaciones.

**Legislación creciente.** La legislación que se ejerce sobre los negocios alrededor del mundo se ha incrementado constantemente con el paso del tiempo. Estados Unidos tiene muchas leyes que abarcan cuestiones como la competencia, las prácticas comerciales justas, la protección ambiental, la seguridad del producto, la veracidad en la publicidad, la privacidad del consumidor, el empaque y etiquetado, la asignación de precios y otras áreas importantes (vea la **tabla 3.1**). La Comisión Europea ha participado activamente en el establecimiento de una estructura nueva de leyes que cubren la conducta competitiva, los estándares de producto, la responsabilidad civil del producto y las transacciones comerciales entre las naciones de la Unión Europea.

Comprender las implicaciones de las políticas públicas de una actividad específica de marketing no es algo sencillo. Por ejemplo, en algunos países existen muchas leyes creadas a nivel local, estatal y nacional, las cuales a menudo se enciman unas con otras. La venta de aspirinas en Dallas está regida tanto por las leyes de etiquetación federal como por las leyes de publicidad del estado de Texas. Además, las regulaciones están en constante cambio; lo que se permitía el año anterior ahora podría estar prohibido, y lo que se prohibía entonces podría estar permitido en la actualidad. Los mercadólogos deben trabajar duro para mantenerse informados de los cambios en las regulaciones y sus interpretaciones.

Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es *proteger a las empresas* entre sí. Aun cuando los ejecutivos de negocios defiendan la competencia, en ocasiones intentan neutralizarla cuando se sienten amenazados. De este modo, se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. En Estados Unidos este tipo de legislación la aplica la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) y la Antitrust Division (División Antimonopolios) de la oficina del Fiscal del Estado.

El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de prácticas inadecuadas de negocios. Si no se prestara atención a algunas empresas, fabricarían

### Entorno político

Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una sociedad.

● TABLA | 3.1 Principales leyes estadounidenses que regulan el marketing

Legislación	Propósito
Sherman Antitrust Act (1890)	Prohíbe los monopolios y las actividades (fijación de precios, fijación de precios depredatorios) que restrinjan el comercio o la competencia en el país.
Federal Food and Drug Act (1906)	Creó la Agencia de Alimentos y Medicamentos. Prohíbe la fabricación o venta de alimentos y medicinas adulterados o etiquetados fraudulentamente.
Clayton Act (1914)	Complementa la Ley Sherman al prohibir ciertos tipos de discriminación por precios, el trato exclusivo y las cláusulas condicionadas (que requieren que un distribuidor tome productos adicionales en una línea del vendedor).
Federal Trade Commission Act (1914)	Estableció la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés), la cual vigila y elimina las prácticas de comercio injustas.
Robinson-Patman Act (1936)	Enmienda a la Ley Clayton para catalogar la discriminación por precios como ilegal. Faculta a la FTC para establecer límites sobre los descuentos por cantidad, prohíbe algunos complementos por comercialización y prohíbe los complementos promocionales, excepto cuando son accesibles en términos proporcionalmente iguales.
Wheeler-Lea Act (1938)	Considera ilegales las prácticas engañosas, confusas e injustas sin importar el daño a la competencia. Coloca la publicidad de alimentos y medicinas bajo la jurisdicción de la FTC.
Lanham Trademark Act (1946)	Protege y regula los nombres distintivos de marca y las marcas registradas.
National Traffic and Safety Act (1958)	Señala estándares de seguridad obligatorias para automóviles y neumáticos.
Fair Packaging and Labeling Act (1966)	Regula el empaque y el etiquetado en los bienes de consumo. Requiere que el fabricante indique lo que contiene el paquete, quién lo fabricó y qué cantidad se incluye.
Child Protection Act (1966)	Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Establece estándares para un empaque resistente a los niños.
Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)	Requiere que los empaques de cigarrillos contengan la siguiente recomendación: "Advertencia: El Departamento de Salud Pública considera que fumar cigarrillos es peligroso para su salud".
National Environmental Policy Act (1969)	Establece una política nacional acerca del medio ambiente. El plan de reorganización de 1970 fundó la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés).
Consumer Product Safety Act (1972)	Crea la Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor y la autoriza para establecer estándares de seguridad para los productos al consumidor, así como las sanciones específicas por el incumplimiento al mantener dichos estándares.
Magnuson-Moss Warranty Act (1975)	Autoriza a la FTC para que determine las regulaciones para las garantías al consumidor y ofrece acceso al consumidor a indemnizaciones, como en los procesos judiciales de demandas colectivas.
Children Television Act (1990)	Limita el número de comerciales al aire durante los programas infantiles.
Nutrition Labeling and Education Act (1990)	Requiere que las etiquetas de los productos alimenticios brinden información nutricional detallada.
Telephone Consumer Protection Act (1991)	Establece procedimientos para evitar cargos por llamadas telefónicas no realizadas. Limita a los mercadólogos el uso de sistemas automáticos de marcateje telefónico y de voces artificiales o pregrabadas.
Americans with Disabilities Act (1991)	Considera ilegal la discriminación en contra de las personas con discapacidades en locales, transportes y telecomunicaciones públicos.
Children's Online Privacy Protection Act (2000)	Prohíbe a los operadores de sitios web o de servicios en línea recabar información personal de los niños sin tener el consentimiento de uno de los padres, y permite a éstos revisar la información obtenida de sus hijos.
Do-Not-Call Implementation Act (2003)	Autoriza a la FTC para el cobro de tarifas a los vendedores y a los televendedores para la implementación y cumplimiento de un registro nacional de no llamar.
CAN-SPAM Act (2003)	Regula la distribución y el contenido de correo electrónico comercial no deseado.
Financial Reform Lay (2010)	Crea La oficina de protección financiera para el consumidor, la cual determina y aplica reglas para el marketing de productos financieros para los consumidores. También es responsable del cumplimiento de la Ley de veracidad de los préstamos, la Ley de revelación de vivienda hipotecada y de otras leyes creadas para proteger a los consumidores.

productos de mala calidad, invadirían la privacidad del consumidor, dirían mentiras en su publicidad y engañarían a los consumidores en sus empaques y en sus precios. Ya están definidas las prácticas injustas de negocios y varias instituciones hacen cumplir la ley.

El tercer propósito de la regulación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* en contra de un comportamiento sin restricciones de los negociantes. La actividad lucrativa de los negocios no siempre mejora la calidad de vida. La regulación surge para asegurar que las empresas se responsabilicen de los costos sociales de la fabricación de sus productos.

*Cambios en la aplicación de la ley por parte de agencias gubernamentales.* Los mercadólogos internacionales se encontrarán con docenas o incluso cientos de instituciones establecidas para hacer valer las políticas y regulaciones sobre comercio.

Por ejemplo, en México, por iniciativa de organizaciones del sector privado —Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Consejo Nacional Agropecuario (CNA), Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) y ConMéxico— se creó el Código de Autorregulación de Publicidad de Alimentos y Bebidas dirigido al Público Infantil (PABI), el cual entró en vigor el 1 de enero de 2009. Dicho código busca fomentar las mejores prácticas vigentes en la realización de una publicidad socialmente responsable, que vaya en línea con recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) establecidas en la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud. La vigilancia y ejecución del código está a cargo del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (Conar).

Las empresas adheridas a este Código se comprometen a respetar, en su publicidad dirigida al público infantil, las normas que dicho código establece, en beneficio del interés general de los consumidores. Sin embargo, aún con la existencia de este código entre empresas, la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) continuará con sus acciones de análisis y monitoreo de publicidad, actuando independientemente del código PABI.

Continuará incrementándose el número de leyes nuevas y su cumplimiento. Los ejecutivos de negocios deben tomar en cuenta lo anterior al diseñar sus programas de productos y de marketing. Los mercadólogos deben conocer las principales leyes que protegen la competencia, a los consumidores y a la sociedad; deben entenderlas en los niveles local, estatal, nacional e internacional.

### Mayor énfasis en las acciones éticas y socialmente responsables

La reglamentación escrita no podría cubrir todos los abusos de marketing potenciales, y con frecuencia es difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de las leyes y las regulaciones escritas, los negocios también se rigen por códigos y normas sociales de ética profesional.

*Comportamiento socialmente responsable.* Las empresas bien informadas motivan a sus gerentes para que, más allá de lo permitido por el sistema regulador, sólo “hagan lo correcto”. Las empresas socialmente responsables buscan de manera activa formas para proteger los intereses a largo plazo de sus consumidores y del ambiente.

La ola reciente de escándalos de negocios y una mayor preocupación por el ambiente han despertado un nuevo interés en los temas de la ética y la responsabilidad social. Casi cualquier aspecto del marketing se relaciona con esos temas. Por desgracia, como tales asuntos suelen implicar conflictos de intereses, la gente bien intencionada podría disentir honestamente acerca del curso de acción correcto en una situación específica. Por consiguiente, muchas asociaciones industriales y profesionales de comercio sugieren el uso de códigos de ética, de manera que cada vez más empresas ahora diseñan políticas, lineamientos y otras respuestas a los complejos temas sobre la responsabilidad social.

El auge del marketing en Internet ha originado una nueva serie de cuestiones sociales y éticas. Lo que más preocupa a los críticos son los problemas de la privacidad en línea. Ahora existe una enorme cantidad de datos personales digitales disponibles. En algunos casos, los propios usuarios los proporcionan; es decir, que de manera voluntaria colocan información demasiado privada en sitios de redes sociales como Facebook o LinkedIn, o en páginas de genealogía a las que cualquier persona con una computadora o un teléfono inteligente puede ingresar con facilidad.

Sin embargo, gran parte de la información se consigue de manera sistemática cuando los negocios buscan conocer más acerca de sus clientes, a menudo sin que los consumidores sepan que están bajo el microscopio. Negocios legítimos plantan registros de identificación (*cookies*) en las computadoras personales de los consumidores y reúnen, analizan y comparten datos digitales de cada movimiento que las personas hacen en sus sitios web. A los críticos les preocupa que las compañías ahora sepan *demasiado* y que utilicen los datos digitales para aprovecharse de forma injusta de los consumidores. Aunque la mayoría de las empresas revelan por completo sus políticas de privacidad en Internet, y utilizan los datos para beneficiar a los clientes, ocurren ciertos abusos. Como resultado, los defensores de los consumidores y los creadores de políticas están tomando medidas para proteger su privacidad. En el capítulo 20 analizamos éstos y otros temas de marketing para la sociedad con mayor profundidad.

*Marketing relacionado con las causas.* Para ejercer su responsabilidad social y crear imágenes más positivas, muchas compañías ahora están apoyando causas valiosas. En la actualidad, parece que cada producto está relacionado con alguna causa: Compre una batidora color rosa KitchenAid y apoye a la investigación para el cáncer de mama. Compre una botella de detergente para trastos Dawn edición especial y P&G donará un dólar para ayudar a rescatar y rehabilitar especies afectadas por los derrames de petróleo. Visite el sitio web DoSomething101 de Staples o su página

# Marketing Real 3.1

## TOMS Shoes: "Sea el cambio que desea ver en el mundo"

Si el mundo fuera un pueblo de 1 000 habitantes, 140 de ellos serían analfabetas, 200 estarían desnutridos, 230 beberían agua contaminada, 250 no tendrían hogar, 330 carecerían de electricidad y 400 no tendrían zapatos. En 2006, estos tristes hechos, en especial el último, afectaron a Blake Mycoskie de cerca y de manera personal cuando visitó Argentina para aprender a jugar polo, practicar su tango y hacer cierto trabajo de servicio comunitario. Mientras estuvo ahí, la imagen de niños descalzos, muy pobres para comprar zapatos, lo dejaron conmovido.

De este modo, en mayo de 2006, Mycoskie lanzó TOMS Shoes con 300 000 dólares de su propio bolsillo. El concepto de lanzamiento fue el siguiente: por cada par de zapatos TOMS que compren los clientes, la compañía donará otro par a un niño necesitado en alguna parte del mundo. Mycoskie había iniciado antes cinco negocios exitosos estrictamente con fines de lucro. "Sin embargo, estaba preparado para ser algo con mayor significado", afirma Mycoskie. "Siempre supe que quería ayudar a otros. Era momento de hacer algo que no tuviera el fin de ganar dinero". El vendedor de zapatos recordó la frase de Mahatma Gandhi: "Sea el cambio que desea ver en el mundo".

"Hacer el bien" es parte importante de la misión de TOMS, pero también es "hacerlo bien" (la compañía es principalmente un negocio con fines de lucro). Sin embargo, para TOMS Shoes las dos misiones van de la mano. Además de ser socialmente admirable, el concepto de comprar un par de zapatos y regalar otro también es una buena propuesta de negocios. Además de satisfacer la necesidad de Mycoskie por ayudar a la gente, "el momento también era perfecto para el consumidor estadounidense", afirma. "Con el surgimiento de la conciencia social y económica, así como una economía en crisis, la gente estaba buscando formas innovadoras y accesibles para hacer del mundo un mejor lugar".

Con todas estas metas de "hacer el bien" y "hacerlo bien" girando en su cabeza,

Mycoskie regresó a casa de su viaje a Argentina, contrató a un zapatero y empezó a fabricar 250 pares de zapatos en el tapanco de su casa en Santa Mónica, California. Acomodó los zapatos en tres mochilas de lona y realizó el primer viaje de la compañía para "entregar zapatos" regresando al pueblo argentino y entregando un par de zapatos a cada niño. Cuando Mycoskie regresó a casa encontró un artículo sobre su proyecto en la primera plana de la sección del calendario de *Los Angeles Times*. TOMS tenía sólo dos semanas en el negocio, pero esa tarde ya tenía pedidos por 2 200 pares de zapatos en su sitio web.

Hacia octubre de 2006, TOMS había vendido 10 000 pares de zapatos. Para cumplir la promesa de la compañía, Mycoskie realizó un segundo viaje de entrega de zapatos. Para ser congruente con su nuevo puesto de "Donador de zapatos en jefe de TOMS Shoes", dirigió a 15 empleados y voluntarios hacia Argentina, donde visitaron una escuela tras otra, un pueblo tras otro, para dar otros 10 000 pares de zapatos.

Según Mycoskie, "no sólo entregamos los zapatos, como el nombre podría sugerir. Ponemos los zapatos en los pies de cada niño para poder establecer una conexión, ya que esto es parte importante de nuestra marca. Queremos darles a los niños la sensación de amor, calidez y experiencia. Pero nosotros también experimentamos esos sentimientos al entregar los zapatos".

La idea de uno por uno prendió la mecha. Conforme se corrió la voz acerca de TOMS, se formó una organización sin fines de lucro llamada "Amigos de TOMS" para "crear formas en las que los individuos participen como voluntarios y experimenten la misión [de TOMS]", para participar en la entrega de zapatos, y para "hacer un

buen trabajo en sus propias comunidades y sus propias vidas". La revista *Vogue* y otras publicaciones importantes contaron historias acerca de la filosofía y las buenas acciones de la compañía. En noviembre de 2007, 40 empleados y voluntarios de TOMS se embarcaron en la tercera entrega de zapatos, viajando a Sudáfrica para colocar el calzado en los pies de 50 000 niños más.

Después, la compañía dirigió su atención a Etiopía, donde 11 millones de personas están en riesgo de sufrir podocóniosis, una enfermedad que con frecuencia es causada por la sílice de los suelos volcánicos. Los pies descalzos de los niños absorben la sílice que puede causar elefantitis, inflamación grave de las piernas y de los pies. La enfermedad progresa hasta requerir cirugía. ¿Cuál es la cura preventiva más sencilla? Los zapatos. Como parte de la temporada navideña de 2008, TOMS ofreció paquetes de tarjetas de regalo que incluían un certificado para un par de zapatos y un DVD en el que se contaba la historia de la compañía. La meta consistía en entregar 30 000 pares de zapatos a niños etíopes en 30 días.

TOMS también se ha enfocado en los niños pobres de Estados Unidos, ayudando a niños cuyas familias aún se estaban recuperando de desastres naturales, como el huracán Katrina en Luisiana. En este mismo país, la compañía inició un movimiento de marketing popular llamado "Vagabundos de TOMS". Estos grupos viajeros de discípulos recorren los caminos en camionetas llenas de zapatos TOMS y ayudan a organizar eventos en campus escolares y univer-



**Marketing relacionado con las causas: TOMS promete: "Sin fórmulas complicadas, es sencillo... usted compra un par de TOMS y nosotros le entregamos otro par a un niño de su parte". En la foto, el fundador de TOMS y director ejecutivo Blake Mycoskie entrega zapatos en Argentina.**



sitarios, así como en comunidades de todo el país. La meta de los Vagabundos consiste en despertar la conciencia sobre TOMS, vender zapatos e inspirar a más personas para participar en el movimiento de la empresa. Los Vagabundos narran sus viajes en la página de Facebook de TOMS ([www.facebook.com/TOMSVagabonds](http://www.facebook.com/TOMSVagabonds)), en su blog ([www.tomsshoesblog.com](http://www.tomsshoesblog.com)) y en su sitio de Twitter (<http://twitter.com/tomsshoes>).

A mediados de 2010, TOMS había entregado más de 600 000 pares de zapatos a niños pobres de todo el mundo, vendiendo su contraparte a un precio aproximado de 55 dólares el par. Esto suma un total de 33 millones de dólares en zapatos. Los minoristas como Nordstroms, Urban Outfitters e incluso Whole Foods Market ahora ofrecen el calzado TOMS en más de 400 puntos de venta en Estados Unidos. De hecho, Whole Foods Market es el principal cliente de la compañía.

El rápido crecimiento de TOMS es el resultado de las compras de clientes interesados que han contado la historia de esta compañía a sus amigos. Mientras que la típica empresa de zapatos gasta alrededor

del 20% de sus ventas en publicidad y promoción tradicionales, TOMS no ha gastado un solo dólar en ello, ya que no ha sido necesario. "A final de cuentas, son nuestros clientes los que determinan nuestro éxito", afirma Mycoskie. "El hecho de dar no sólo te hace sentir bien, sino que en realidad es una muy buena estrategia de negocios, especialmente en esta época. Tus clientes se convierten en tus mercadólogos".

Asimismo, conforme se manifiesta el éxito de TOMS, a los consumidores les gusta sentirse bien. Un estudio global reciente reveló que el 71% de los consumidores dijo que, a pesar de la recesión, habían donado tiempo y dinero a las causas que conside-

ran valiosas. El 55% de los encuestados también indicó que pagarían más por una marca si ésta apoya una buena causa.

TOMS Shoes es un magnífico ejemplo del marketing relacionado con las causas, es decir, "hacer las cosas bien haciendo el bien". Mycoskie espera que su compañía inspire a las personas a pensar de forma diferente acerca de los negocios. "Mi razonamiento fue que TOMS mostraría que los empresarios ya no tienen que elegir entre ganar dinero y hacer una diferencia en el mundo. Los negocios y la calidad del servicio público no tienen que ser mutuamente excluyentes. De hecho, cuando se integran, pueden ser muy poderosos".

**Fuentes:** Las citas y otra información fueron tomados de Tamara Schweitzer, "The Way I Work", Inc., junio de 2010, pp. 112-116; Stacy Perman, "Making a Do-Gooder's Business Model Work", *BusinessWeek*, 26 enero de 2009, consultado en: [www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb20090123\\_264702.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb20090123_264702.htm); Blake Mycoskie, "Shoes for a Better Tomorrow", presentación hecha el 13 marzo de 2009, consultado en: [www.clintonschoolspeakers.com/lecture/view/toms-shoes-better-tomorrow](http://www.clintonschoolspeakers.com/lecture/view/toms-shoes-better-tomorrow); Michael Bush, "Consumers Continue to Stand by Their Causes During Downturn", *Advertising Age*, 17 noviembre de 2008, p. 4; Jessica Sambora, "How TOMS Shoes Founder Blake Mycoskie Got Started", *Fortune*, 16 marzo de 2010, consultado en: [http://money.cnn.com/2010/03/16/smallbusiness/toms\\_shoes\\_blake\\_mycoskie.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2010/03/16/smallbusiness/toms_shoes_blake_mycoskie.fortune/index.htm); Christina Binkley, "Style-On Style: Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010, p. D7; e información encontrada en: [www.toms.com](http://www.toms.com) y <http://friendsoftoms.org>, consultado en noviembre de 2010.



● Marketing relacionado con las causas: El proyecto Pepsi Refresh está otorgando 20 millones de dólares en subsidios para apoyar cientos de ideas valiosas de personas y comunidades que "refrescarán al mundo".

de Facebook y llene una mochila virtual con los útiles escolares esenciales para estudiantes pobres. Pague estas compras con la tarjeta de crédito indicada y podrá apoyar a un grupo de arte cultural local o a combatir las enfermedades cardíacas.

De hecho, algunas compañías se basan por completo en misiones relacionadas con las causas. Bajo el concepto de "negocios impulsados por valores" o "capitalismo del cuidado", su misión consiste en utilizar los negocios para lograr que el mundo sea un mejor lugar. Por ejemplo, TOMS Shoes fue fundado por una empresa con fines de lucro, es decir, busca ganar dinero vendiendo zapatos. Sin embargo, la empresa tiene una misión igual de importante sin fines de lucro: calzar a los niños necesitados de todo el mundo. Por cada par de zapatos que alguien compra a TOMS, la compañía entregará otro par a un niño necesitado, de su parte (vea Marketing Real 3.1)

El marketing relacionado con las causas se ha convertido en la principal forma de donación corporativa; permite que las empresas "tengan éxito haciendo el bien" al unir las compras de los productos o servicios de la empresa con la recaudación de fondos para causas valiosas o para organizaciones caritativas. Ahora, cada año las empresas patrocinan docenas de campañas de marketing relacionadas con las causas. Muchas reciben el respaldo de grandes presupuestos y un complemento integral con actividades de marketing. ● Por ejemplo, el proyecto de un año de PepsiCo llamado Pepsi Refresh Project está entregando 20 millones de dólares en subsidios para apoyar cientos de ideas valiosas de personas y comunidades, que "refrescarán el mundo". Un anuncio de Pepsi Refresh pregunta: "¿qué cosas te interesan? Tal vez sean los espacios verdes, las historietas educativas, o tal vez enseñarle a los niños a divertirse". PepsiCo está gastando millones de dólares en una auténtica campaña multimedia que promueve el programa de marketing vinculado con la causa.<sup>37</sup>

No obstante, el marketing relacionado con las causas ha originado cierta controversia. Los críticos están preocupados de que este tipo de marketing sea más una estrategia comercial que una estrategia para donar. Temen que en realidad el marketing “relacionado con las causas” sea un marketing “que explota las causas”. Así, las empresas que utilizan el marketing relacionado con las causas tal vez estén transitando por una delgada línea, entre mayores ventas y una imagen mejorada, y la posibilidad de enfrentar cargos por explotación.

Sin embargo, si se maneja de forma adecuada, el marketing relacionado con las causas beneficiaría en gran medida tanto a la empresa como a la causa. La compañía obtiene una herramienta de marketing eficaz y, al mismo tiempo, crea una imagen pública más positiva. Las organizaciones o causas caritativas logran mayor visibilidad y nuevas fuentes importantes de financiamiento y apoyo. Los gastos en el marketing relacionado con las causas en Estados Unidos se dispararon de 120 millones de dólares en 1990 a más de 1 600 millones de dólares en 2010.<sup>38</sup>

**Comentario del autor** | Los factores culturales afectan de manera importante el pensamiento y el consumo de las personas. Debido a esto, los mercadólogos están muy interesados en el entorno cultural.

## Entorno cultural

El **entorno cultural** está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing.

### La persistencia de los valores culturales

La gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses cree en la libertad individual, el trabajo arduo, el matrimonio, el logro y el éxito. Tales creencias moldean actitudes y conductas cotidianas más específicas de la vida cotidiana. Las creencias y valores *principales* se transmiten de padres a hijos, y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno.

Las creencias y valores *secundarios* son más susceptibles al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia principal; creer que la gente debe casarse joven es una creencia secundaria. Los mercadólogos tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios, pero muy pocas de cambiar los valores principales. Por ejemplo, los mercadólogos para la planeación familiar argumentarían más que la gente debería casarse a mayor edad que no casarse nunca.

### Entorno cultural

Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad.

### Cambios en los valores culturales secundarios

Aunque los valores principales son muy firmes, existen cambios culturales. Considere la influencia que tienen los grupos de música popular, las estrellas del cine y otras celebridades sobre las normas del peinado y la vestimenta de los jóvenes. Los mercadólogos buscan predecir los cambios culturales para identificar nuevas oportunidades o amenazas. Varias empresas ofrecen pronósticos “futuros” en tal sentido. Por ejemplo, el Monitor de Yankelovich ha dado seguimiento a las tendencias en los valores de los consumidores durante muchos años. Su informe anual sobre el estado de los consumidores analiza e interpreta las fuerzas que moldean los estilos de vida de los consumidores y sus interacciones en el mercado. Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en las perspectivas que tiene la gente de sí misma y de los demás, así como en sus percepciones de las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.

**Cómo se ve la gente a sí misma.** La gente varía en la importancia que le da a servirse a sí misma o a los demás. Algunas personas buscan el placer personal, quieren divertirse, cambiar y evadirse. Otras buscan la autorrealización mediante la religión, la recreación o la búsqueda ávida de una carrera o de otras metas de vida. Algunas personas se consideran a sí mismas como quien comparte y se solidariza, y otras como individualistas. Los seres humanos utilizan productos, marcas y servicios como formas de autoexpresión, y compran bienes y servicios que se ajusten a la visión que tienen de sí mismos.

Los mercadólogos pueden dirigir sus productos y servicios con base en este tipo de imágenes personales. Por ejemplo, TOMS Shoes busca atraer personas que se consideran parte de la comunidad general del mundo. En contraste, los zapatos Kenneth Cole atraen a individualistas de la moda. ● En sus anuncios, la compañía declara: “Todos caminamos en zapatos diferentes”, afirmando que Kenneth Cole representa “25 años de pensamiento diverso”.



● Imagen de la gente acerca de sí misma: En sus anuncios, Kenneth Cole se dirige a individualistas de la moda. “25 años de pensamiento diverso”.

*Cómo ve la gente a los demás.* En décadas pasadas, los observadores han notado varios cambios en las actitudes que tienen las personas hacia los demás. Por ejemplo, recientemente muchos seguidores de las tendencias han observado una nueva forma de “ostracismo” o “anidamiento”. Debido en parte a la economía incierta, las personas están saliendo menos con otros para quedarse en su casa. Un observador lo llama “ostracismo 2.0”, en el que la gente está “de nuevo determinada a disfrutar los placeres sencillos del corazón y del hogar”. Otro observador señala que, “la inestabilidad de la economía... crea incertidumbre en los consumidores, y esta incertidumbre los hace quedarse en su casa y encontrar formas de ahorrar dinero. Es un regreso a los valores más tradicionales, como los alimentos cocinados en casa”.<sup>39</sup>

Por ejemplo, la economía más débil de los últimos años y el mayor ostracismo han provocado un auge en los electrodomésticos, como las cafeteras de lujo y los televisores de pantalla gigante. La cadena de electrodomésticos Best Buy incluso transmitió un anuncio que presenta la compra de una pantalla plana de 60 pulgadas HDTV no como un gusto personal, sino como un acto de sacrificio amoroso y una alternativa práctica a otras formas de entretenimiento.<sup>40</sup>

En el anuncio, después de que un hombre vende sus entradas para la temporada de fútbol para pagar la boda, su novia agradecida lo sorprende con un televisor enorme para que pueda ver el gran juego. Un vendedor amable lo resume de la siguiente manera: “Otra historia de amor en Best Buy, con un televisor de 60 pulgadas en el centro”. Según un mercadólogo de Samsung: “la gente tiene que continuar viviendo su vida. Tal vez [ellos] no adquieran el [televisor] de 61 pulgadas, pero tal vez compren un HDTV de 42 pulgadas porque están en casa y están con sus familias, y gastarán cinco dólares en la renta de una película, en lugar de 40 por las entradas del teatro y 80 por la cena”.

*Cómo ve la gente a las organizaciones.* La gente varía en sus actitudes hacia las corporaciones, las instituciones gubernamentales, los sindicatos, las universidades y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para organizaciones importantes esperando que éstas, a su vez, realicen el trabajo de la sociedad.

Durante las últimas dos décadas hubo una marcada disminución de la confianza y la lealtad hacia los negocios y las organizaciones políticas estadounidenses. En el lugar de trabajo, en general, la lealtad organizacional ha disminuido. Las oleadas de compañías que redujeron su planta laboral alimentaron el cinismo y la desconfianza. Sólo en la última década, la serie de despidos provocados por la reciente recesión, los grandes escándalos corporativos, la crisis financiera provocada por la codicia y la incompetencia de los banqueros de Wall Street, y otras actividades irregulares, ocasionaron una mayor pérdida de confianza en las grandes empresas. En la actualidad, muchas personas no consideran el trabajo como una fuente de satisfacción, sino como una tarea obligatoria para ganar dinero y disfrutar sus horas fuera del trabajo. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de ganar la confianza tanto de los consumidores como de los empleados.

*Cómo ve la gente a la sociedad.* La gente varía en sus actitudes hacia su sociedad; los patriotas la defienden, los reformadores quieren que cambie, los inconformes quieren abandonarla. La orientación que tiene la gente hacia su sociedad afecta los patrones y las actitudes de consumo que tiene hacia el mercado. El patriotismo estadounidense se ha incrementado de forma gradual durante las últimas dos décadas. Sin embargo, tuvo un aumento súbito después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y de la guerra de Irak. Por ejemplo, el verano posterior al inicio de la guerra de Irak aumentó el número de estadounidenses que visitó sitios históricos de su país, desde los monumentos de Washington, D.C., el Monte Rushmore, el campo de batalla de Gettysburg, el *USS Constitution* (“Old Ironsides”), Pearl Harbor y el Álamo. Después de estos periodos cumbre, el patriotismo en Estados Unidos continúa siendo elevado. Una encuesta global reciente sobre el “orgullo nacional” reveló que los estadounidenses obtuvieron el primer lugar entre las 17 democracias encuestadas.<sup>41</sup>

Los mercadólogos respondieron con productos y promociones patrióticos, y ofrecieron todo tipo de objetos, desde arreglos florales hasta ropa con temas patrióticos. Aunque la mayoría de estas actividades de marketing son de buen gusto y bien recibidas, agitar el rojo, el blanco y el azul puede resultar contraproducente. Con excepción de los casos en los que las compañías vinculan las ventas de sus productos con contribuciones a la caridad, este tipo de promociones pueden ser consideradas como un intento de sacar provecho económico del triunfo o de la tragedia. Los mercadólogos deben tener cuidado al responder a este tipo de fuertes sentimientos nacionales.

*Cómo ve la gente a la naturaleza.* La gente varía en sus actitudes hacia el mundo natural. Algunos se sienten regidos por éste y otros se sienten en armonía con él, e incluso otros más intentan dominarlo. Una tendencia a largo plazo ha sido el creciente dominio de la naturaleza por medio de la tecnología, y la creencia de que la naturaleza es pródiga. Sin embargo, en fechas más recientes la gente ha reconocido que la naturaleza es finita y frágil, y que se puede destruir o dañar con las actividades humanas.

Este amor renovado por las cosas naturales ha creado un mercado de 63 millones de personas con “estilos de vida saludables y a favor de la sustentabilidad” (LOHAS, por sus siglas en inglés); es decir, individuos que buscan todo tipo de artículos, desde productos naturales, orgánicos y nutritivos, hasta automóviles que consumen combustible de forma eficaz y medicina alterna. Este segmento gasta casi 300 000 millones de dólares al año en este tipo de productos. Sólo en el mercado de la construcción verde, los consumidores gastaron 100 000 millones de dólares en 2008 en artículos como hogares certificados, sistemas solares y enseres domésticos Energy Star.<sup>42</sup>

Los productores de alimentos también encontraron mercados de rápido crecimiento para productos naturales y orgánicos. ● Considere a Earthbound Farm, una compañía que cultiva y vende productos orgánicos. Inició en 1984 como una granja de frambuesas de 2.5 acres en el Valle Carmel, de California. Los fundadores Drew y Myra Goodman querían hacer lo correcto al cultivar la tierra de manera orgánica y producir alimentos que pudieran servir a sus familiares, amigos y vecinos. En la actualidad, Earthbound Farm se ha convertido en el productor de vegetales orgánicos más grande del mundo, con 35 000 acres de cultivo, ventas anuales de 450 millones de dólares y productos que están disponibles en el 75% de los supermercados estadounidenses.<sup>43</sup>

En total, el mercado estadounidense de alimentos orgánicos generó casi 27 000 millones de dólares en ventas el año pasado, más que el doble de los últimos cinco años. Los mercadólogos de nicho, como Whole Foods Market, se apresuraron a atender a este mercado, y las cadenas de comida tradicionales, como Kroger y Safeway, han añadido secciones separadas para la comida natural y orgánica. Incluso los propietarios de animales de compañía se están uniendo al movimiento al volverse más conscientes de los componentes del alimento para animales. Casi cualquier marca conocida de comida para mascotas ahora ofrece varios tipos de alimentos naturales.<sup>44</sup>

*Cómo ve la gente al universo.* Por último, la gente tiene diferentes creencias sobre el origen del universo y del lugar que ocupa en él. Aunque la mayoría de las personas profesan alguna religión, las prácticas y las convicciones religiosas han disminuido gradualmente con el paso de los años.

Según una encuesta reciente, el 16% de los estadounidenses afirma no tener alguna fe en específico, lo que representa casi el doble del porcentaje de hace 18 años. Entre los estadounidenses de 18 a 29 años de edad, el 25% afirma no profesar en la actualidad ninguna religión en particular.<sup>45</sup>

No obstante, el hecho de que las personas estén abandonando la religión organizada no significa que estén abandonando su fe. Algunos expertos que pronostican el futuro han señalado un interés renovado en la espiritualidad, quizá como parte de una búsqueda más amplia para un nuevo objetivo interior. La gente se ha ido alejando del materialismo y de la ambición desmedida para buscar valores más permanentes (la familia, la comunidad, la tierra, la fe) y hacia una noción más firme de lo correcto y de lo incorrecto. “Nos estamos convirtiendo en una nación de individuos basados en la espiritualidad, que no son tradicionalmente religiosos”, afirma un experto.<sup>46</sup> Este espiritualismo cambiante influye en los consumidores en todas las áreas, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen, hasta los bienes y servicios que compran.

● Siguiendo la tendencia hacia los productos naturales, Earthbound Farm se ha convertido en el productor más grande del mundo de ensaladas, frutas y vegetales orgánicos; sus productos se venden en el 75% de los supermercados estadounidenses.

**Comentario del autor** En lugar de simplemente observar y reaccionar, las compañías deben tomar medidas activas con respecto al entorno de marketing.

## → Respuesta ante el entorno de marketing

Alguien dijo una vez: “Existen tres clases de compañías: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden, y las que se preguntan qué está sucediendo”. Muchas empresas consideran el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben reaccionar y adaptarse. Aceptan de forma pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo; analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la compañía a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda éste.

Otras empresas adoptan una visión *proactiva* hacia el entorno de marketing. Un experto aconseja que, “en lugar de permitir que el entorno defina su estrategia, diseñe una estrategia que defina su entorno”.<sup>47</sup> En vez de asumir que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno actual, estas empresas desarrollan estrategias para cambiarlo. “La historia de los negocios... revela muchos casos en los que las estrategias de las empresas moldean la estructura de la industria”, afirma el experto, “desde el modelo T de Ford hasta el Wii de Nintendo”.

Aún más, en lugar de sólo observar y reaccionar a los eventos del entorno, estas empresas realizan acciones agresivas para influir en los públicos y las fuerzas en su entorno de marketing. Este tipo de empresas contratan cabilderos (grupos de presión) para influir en las leyes que regulan sus industrias y actúan frente a los medios de comunicación masiva para lograr una cobertura de prensa favorable. Lanzan “*advertorials* o infocomerciales” (anuncios que expresan puntos de vista editoriales). Entablan demandas legales y quejas ante las autoridades para mantener a los competidores a raya, y elaboran acuerdos contractuales para mejorar el control de sus canales de distribución.

Al realizar acciones, las compañías a menudo pueden superar eventos ambientales aparentemente incontrolables. Por ejemplo, mientras que algunas compañías consideran el aparentemente incesante rumor en línea como un aspecto que no pueden controlar, otros trabajan de manera activa para prevenir o contrarrestar rumores negativos. Kraft Food hizo esto cuando su marca Oscar Mayer fue víctima de un engaño potencialmente dañino por correo electrónico.<sup>48</sup>

El falso correo electrónico, supuestamente redactado por un tal sargento Howard C. Wright, afirmaba que los marineros que se encontraban en Irak le habían escrito a Oscar Mayer para decirle cuánto les gustaban sus *hot dogs*, y para pedir que la compañía les enviara algunos a sus tropas. Según el correo electrónico, Oscar Mayer se rehusó, diciendo que no apoyaba ni a la guerra ni a nadie que participara en ella. El soldado pidió a todos los estadounidenses patrióticos que enviaran el correo a sus amigos y que boicotearan a Oscar Mayer y sus productos.

Mientras el correo electrónico circulaba por todos lados, en lugar de esperar a que los consumidores descubrieran el engaño, Kraft respondió vigorosamente con sus propios correos electrónicos, blogs y un sitio web llamado “Rumor y engaño”, en donde explicaba que Kraft y Oscar Mayer apoyan mucho a las tropas estadounidenses, tanto en Irak como en su país. Esta empresa trabaja con el ejército para garantizar que los productos Kraft estén disponibles donde quiera que sus tropas estén designadas. Kraft explicó que, en su propio país, los distribuidores de Oscar Mayer visitan casi la mitad de las bases militares estadounidenses más importantes cada año, alrededor de 70 en total. El correo electrónico ofensivo resultó ser una copia casi idéntica de una cadena de correos electrónicos que circuló en 2004 en contra de Starbucks, firmada por el mismo soldado ficticio, pero en lugar de “Oscar Mayer” y *hot dog*, aparecían las palabras “Starbucks” y “café”. La contracampaña proactiva de Kraft rápidamente disminuyó el rumor, y Oscar Mayer continúa siendo el *hot dog* favorito de los estadounidenses.

La gerencia de marketing no siempre es capaz de controlar las fuerzas del entorno. En muchos casos, debe disponerse a sólo observar y reaccionar ante el entorno. Por ejemplo, una empresa tendría poco éxito si tratara de influir en los cambios de población geográficos, el entorno económico o los principales valores culturales. Sin embargo, siempre que sea posible, los gerentes de marketing inteligentes deberán tomar una actitud *proactiva* más que *reactiva* ante el entorno de marketing (vea Marketing Real 3.2).

# Marketing Real 3.2

## YourCompanySucks.com

Los mercadólogos se han referido a Internet como un maravilloso y nuevo medio para relacionarse. Las compañías utilizan la web para atraer clientes, conocer sus necesidades y crear comunidades de consumidores. A su vez, los consumidores con acceso a la web comparten sus experiencias de marca con las compañías y entre sí. Todo este intercambio ayuda tanto a la empresa como a sus clientes. Sin embargo, en ocasiones el diálogo puede convertirse en una experiencia desagradable. Considere los siguientes ejemplos:

El columnista de *MSN Money*, Scott Burns, acusa a Home Depot de ser un "abusivo constante" del tiempo de los clientes. En unas cuantas horas, los servidores de MSN están enterrados bajo el peso de 14 000 furiosos correos electrónicos y publicaciones de clientes molestos de Home Depot, que bombardean la sala de comentarios de *MSN*, obligando a la compañía a encargarse de todo. Se trata de la mayor respuesta en la historia de *MSN Money*.

El autor de blogs, Jeff Jarvis, publica una serie de mensajes iracundos en su blog BuzzMachine acerca de la gran cantidad de fallas de su computadora Dell y de sus problemas con el servicio al cliente de esta compañía. La publicación atrae la atención del país con rapidez, y una carta abierta publicada por Jarvis para el fundador de Dell, Michael Dell, se convierte en la publicación en tercer lugar con más vínculos de la blogósfera al día siguiente de su aparición. El encabezado de Jarvis "Dell Hell" (La maldición de Dell) se convierte en la abreviatura para referirse a la capacidad de

un autor de blogs solitario para golpear a un negocio que no sospecha nada.

El ingeniero en sistemas Michael Whitford se despierta una mañana y descubre que su computadora portátil favorita, una Apple MacBook, que aún tiene garantía, ha "decidido no trabajar". Whitford lleva la máquina a su tienda Apple local, donde el empleado del mostrador la envía cortésmente a reparar. Sin embargo, Whitford recibe después una llamada de un representante de Apple Care, quien afirma que la computadora sufre un "daño por derrame" que no está cubierto por la garantía, y que la reparación le costará 774 dólares. "Yo no derrame nada en mi computadora portátil", declara Whitford. "Qué lástima", afirma el representante de Apple, y devuelve la MacBook sin reparar. Pero éste no es el final de la historia, ni mucho menos. Poco tiempo después, Whitford publica un video en YouTube ([www.youtube.com/watch?v=hHbrQqrgVgg](http://www.youtube.com/watch?v=hHbrQqrgVgg)). En el video, un Whitford aparentemente racional selecciona con calma entre un palo de golf, un hacha y una espada antes de decidirse por un mazo para utilizarlo como arma para golpear su MacBook inservible hasta hacerla añicos. Más de 520 000 personas han visto la destrucción en YouTube, y el video ha sido transmitido en una enorme cantidad de blogs y otros sitios web.

¿Situaciones extremas? Ya no. Internet ha puesto de cabeza la tradicional relación de poder entre los negocios y los consumidores. En los viejos tiempos, los consumidores descontentos no podían hacer más que quejarse con un representante del servicio de la compañía o gritar sus quejas en

la esquina de una calle. Ahora, teniendo una PC o un teléfono inteligente y una conexión de banda ancha, pueden hacerlo público, expresar sus quejas ante millones de personas en blogs, chats, redes sociales en línea, o incluso sitios de odio dedicados exclusivamente a sus corporaciones menos favoritas.

Los sitios "odio" y "apesta" se están volviendo comunes. Estas páginas califican algunas empresas muy respetadas con etiquetas muy *irrespetuosas*: PayPalSucks.com (también conocido como No-PayPal); WalMart-blows.com; Mac-Sucks.com, Microsucks.com; AmexSux.com (American Express); IHateStarbucks.com; DeltaREALLYsucks.com; y UnitedPackageSmashers.com (UPS), por sólo nombrar algunos. También abundan videos "apestan" en YouTube y en otros sitios. Por ejemplo, la búsqueda de "Apple sucks" en YouTube produce 4 660 videos; una búsqueda similar para Microsoft produce 4 820 videos. La búsqueda de "Apple sucks" en Facebook revela vínculos a 540 grupos.

Algunos de estos sitios, videos y otros ataques en la web expresan quejas legítimas que deben ser resueltas. Sin embargo, otros son calumnias anónimas por venganza, que dañan de manera injusta la reputación de marcas y corporaciones. Algunos de los ataques son sólo una molestia pasajera, pero otros pueden atraer una gran atención y crear verdaderos dolores de cabeza.

¿De qué manera deben reaccionar las compañías a los ataques en línea? El verdadero dilema para las compañías afectadas es determinar qué tan lejos están dispuestas a llegar para proteger su imagen sin avivar el fuego ya desenfrenado. Un punto en el que todos los expertos parecen coincidir: no trate de desquitarse de la misma forma. "Pocas veces es bueno lanzar bombas a los incendiarios", afirma un analista, "el derecho preferente de compra, el compromiso y la diplomacia son herramientas más sanas".



En la actualidad, armado sólo con una computadora personal y una conexión de banda ancha, el hombre común puede expresar sus quejas públicamente en contra de cualquier corporación. Al escuchar y responder de manera activa a este tipo de eventos del entorno en apariencia incontrollables, las compañías pueden evitar los efectos negativos de perder el control o incluso convertirlos en efectos positivos.

Algunas compañías han tratado de callar a los críticos por medio de demandas, pero pocas han tenido éxito. Los tribunales han considerado este tipo de críticas como opiniones y, por lo tanto, libre expresión. Dadas las dificultades para tratar de eliminar las críticas en línea por medios legales, algunas compañías han probado otras estrategias. Por ejemplo, la mayoría de las grandes empresas ahora compra de manera habitual las direcciones de Internet en las que su nombre está precedido por palabras como "odio" o con terminaciones tales como "apesta.com". Sin embargo, este método fracasa con facilidad, como lo aprendió Walmart cuando registró *ihatewalmart.com*, sólo para descubrir que alguien más había registrado *irellyhatewalmart.com*.

En general, los intentos por bloquear, contrarrestar o terminar con los ataques de los consumidores podrían ser imprudentes. Este tipo de críticas a menudo se basan en preocupaciones reales de los clientes y en molestias no resueltas. Por lo tanto, quizá la mejor estrategia sea vigilar de manera activa estos sitios y responder a las preocupaciones que expresan. "La acción más evidente consiste en hablar con el cliente y

tratar de arreglar el problema en lugar de taparse los oídos", aconseja un consultor.

Por ejemplo, el director ejecutivo de Home Depot, Francis Blake, fue elogiado cuando escuchó las críticas expresadas en el ataque de *MSN Money* y respondió de manera positiva. Blake publicó una carta sincera en la que agradeció al crítico Scott Burns, se disculpó con los clientes molestos y prometió hacer mejor las cosas. Y un mes después de la aparición del video en YouTube, Apple ofreció disculpas por su mala acción y reemplazó la computadora portátil de Michael Whittford. "Apple reconquistó mi lealtad. Creo que finalmente obtuve su atención".

Muchas compañías han creado equipos de especialistas que vigilan las conversaciones en Internet que involucran a clientes descontentos. Desde el incidente de "Dell Hell", Dell organizó un "equipo de comunidades y conversación" formado de 40 miembros,

que participa en Twitter y se comunica con autores de blogs. El equipo de medios sociales de Southwest Airlines "incluye un director en jefe de Twitter que da seguimiento a los comentarios en este medio y vigila los grupos de Facebook, un representante en línea que verifica hechos e interactúa con los autores de blogs, y otra persona que se ocupa de la presencia de la compañía en sitios como YouTube, Flickr y LinkedIn. Así, si alguien publica una queja en el ciberespacio, la compañía puede responder de forma personal".

De este modo, al escuchar y responder de manera activa a eventos aparentemente incontrollables del entorno, las compañías pueden evitar los efectos negativos de la pérdida de control, o incluso obtener efectos positivos. ¿Quién sabe? Con las respuestas correctas, incluso *Walmart-blows.com* podría convertirse en *Walmart-reglas.com*; pero probablemente no.

**Fuentes:** Las citas, los extractos y otra información fueron tomados de Todd Wasserman, "Tell Your Customers to Crowdsource This", *Brandweek*, 19 de octubre de 2009, p. 26; Michelle Conlin, "Web Attack", *Businessweek*, 16 de abril de 2007, pp. 54-56; Jena McGregor, "Consumer Vigilantes", *Businessweek*, 3 de marzo de 2008, p. 38; Christopher L. Marting y Natahan Bennett, "Corporate Reputation: What to Do About Online Attacks", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2008, p. R6; Carolyn J. Johnson, *Boston Globe*, 7 de julio de 2008, p. B6; y "Corporate Hate Sites", New Media Institute, [www.newmedia.org/articles/corporate-hate-sites-nmi-white-paper.html](http://www.newmedia.org/articles/corporate-hate-sites-nmi-white-paper.html), consultado en agosto de 2010.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En este capítulo y en los siguientes tres, examinará los entornos de marketing y la forma en que las compañías analizan esos entornos para entender mejor el mercado y a los consumidores. Las empresas deben observar y administrar constantemente su *entorno de marketing para* buscar oportunidades y evitar amenazas. El entorno de marketing incluye a todos los participantes y las fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para realizar negocios de manera eficaz con su mercado meta.

### Objetivo 1 Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.

El *microentorno* de la compañía consiste en participantes cercanos a ella, que se combinan para formar su red de transferencia de valor, o que afectan su capacidad para atender a sus clientes. Incluyen el entorno *interno* de la empresa (sus diferentes departamentos y niveles gerenciales), ya que éste influye en la toma de decisiones de marketing. Las *empresas del canal de marketing* (proveedores e intermediarios de marketing, incluyendo distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros) contribuyen para crear valor para el cliente. Los *competidores* rivalizan con la compañía en un esfuerzo por atender mejor a los clientes. Diversos *públicos* poseen un interés o impacto real o potencial en la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos. Por último, cinco tipos de mercados de clientes incluyen los mercados de consumidores, de negocios, de distribuidores, del sector público e internacionales.

El *macroentorno* se compone de fuerzas sociales más grandes que afectan todo el microentorno. Las seis fuerzas que conforman el macroentorno de la empresa son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas sociales y culturales. Éstas moldean las oportunidades y plantean desafíos para la compañía.

### Objetivo 2 Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.

La *demografía* es el estudio de las características de las poblaciones humanas. El *entorno demográfico* actual muestra una estructura de edades cambiante, perfiles familiares en transformación, modificaciones en la población geográfica, una población con mayor educación y con más empleos administrativos, así como una creciente diversidad. El *entorno económico* consiste en factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de compra. El entorno económico se caracteriza por consumidores más austeros que buscan un mayor valor, es decir, la combinación adecuada de buena calidad y servicio a un precio justo. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha reducido en número y los pobres siguen siendo pobres, lo cual ha originado un mercado de dos estratos.

### Objetivo 3 Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.

El *entorno natural* muestra tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, mayores niveles de contaminación y mayor intervención

del gobierno en el manejo de los recursos naturales. Las preocupaciones ambientales crean oportunidades de marketing para las compañías alertas. El *entorno tecnológico* plantea tanto oportunidades como desafíos. Las empresas que no logren mantenerse al día con los cambios tecnológicos perderán las oportunidades de marketing y de nuevos productos.

#### Objetivo 4 Explicar los principales cambios en los entornos político y cultural.

El *entorno político* consiste en las leyes, las instituciones y los grupos que afectan o limitan las acciones de marketing. El entorno político ha experimentado tres cambios que afectan el marketing mundial: mayores legislaciones para reglamentar los negocios, una fuerte intervención de las instituciones gubernamentales y un mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables. El *entorno cultural* está formado por instituciones y fuerzas que influyen en los valores,

las percepciones, las preferencias y las conductas de una sociedad. El entorno muestra la tendencia al “ostracismo”, a una menor confianza en las instituciones, a un mayor patriotismo, a un mayor aprecio por la naturaleza, a un cambio en la espiritualidad y a la búsqueda de valores más significativos y duraderos.

#### Objetivo 5 Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar al entorno de marketing.

Las empresas podrían aceptar de manera pasiva el entorno de marketing y considerarlo un elemento incontrolable al cual deben adaptarse, evitando las amenazas y sacando ventaja de las oportunidades conforme éstas surgen. O pueden adoptar una actitud *proactiva*, trabajando para modificar el entorno, en vez de tan sólo reaccionar ante él. Siempre que sea posible, las compañías deberían intentar ser proactivas y no reactivas.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

Entorno de marketing (p 66)  
Microentorno (p 66)  
Macroentorno (p 66)  
Intermediarios de marketing (p 68)  
Público (p 69)

### OBJETIVO 2

Demografía (p 70)  
*Baby boomers* (p 71)  
Generación X (p 72)  
Generación del milenio (generación Y) (p 73)  
Entorno económico (p 77)

### OBJETIVO 3

Entorno natural (p 78)  
Sustentabilidad ambiental (p 79)  
Entorno tecnológico (p 80)

### OBJETIVO 4

Entorno político (p 81)  
Entorno cultural (p 86)

## PEARSON mymarketinglab

- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de [mypearsonmarketinglab](http://mypearsonmarketinglab) para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **El entorno del marketing**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Describa los elementos del entorno de marketing de una compañía, y las razones por las que los mercadólogos tienen un papel fundamental en la comprensión de las tendencias ambientales y en la localización de oportunidades (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Mencione algunas de las tendencias demográficas de interés para los mercadólogos, y analice si esas tendencias representan oportunidades o amenazas para ellos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Analice las tendencias actuales en el entorno económico que los mercadólogos deben conocer y proporcione ejemplos de respuestas de las compañías a cada tendencia (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. Analice las tendencias en el entorno natural que los mercadólogos deben conocer y proporcione ejemplos de respuestas de las compañías ante ellas (AACSB: comunicación).
5. Compare y contraste las creencias y valores principales y secundarios. Proporcione un ejemplo de cada uno y analice el impacto potencial que pueden tener los mercadólogos sobre ellos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. Explique la manera en que las compañías podrían tomar posturas proactivas hacia el entorno de marketing (AACSB: comunicación).

### Aplicación de conceptos

1. China e India son mercados emergentes que tendrán un efecto importante en el mundo en los próximos años. El término *Chindia* se utiliza para describir el creciente poder de estos dos países. En un grupo pequeño, investigue las tendencias demográficas y económicas relacionadas con el poder de Chindia y su impacto sobre los mercados. Redacte un informe breve y respalde su análisis de estas tendencias con estadísticas (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. En un grupo pequeño, busque en Internet mapas de distribución de la población y elabore una presentación en PowerPoint que ilustre factores como los cambios geográficos de la población, los idiomas que se hablan, las distribuciones de la edad, y la ascendencia. Analice las implicaciones demográficas para los mercadólogos (AACSB: comunicación; uso de la TI; diversidad).
3. Diversas instituciones federales afectan las actividades de marketing. Investigue a cada una de las instituciones que se nombran a continuación, analice los elementos de marketing que se ven afectados por cada institución, y presente un caso o problema reciente de marketing en el que se haya enfocado cada institución (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  - a. Federal Trade Commission ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov))
  - b. Food and Drug Administration ([www.fda.gov](http://www.fda.gov))
  - c. Consumer Product Safety Commission ([www.cpsc.gov](http://www.cpsc.gov))



## ENFOQUE EN LA Tecnología

Si en realidad desea identificar al *zeitgeist* o “espíritu del tiempo”, entre a los sitios web más visitados, los videos más vistos en YouTube, las canciones más descargadas de Internet o las cuentas de Twitter más populares. Vigilantes de las tendencias como Faith Popcorn y Tom Peters han sido fundamentales para los mercadólogos que tratan de entender las tendencias culturales, pero Internet es ahora la nueva bola de cristal para cualquiera que desee pronosticar hacia dónde se dirige la sociedad en tiempo real. La World Mind Network ofrece una gran fuente de información de vínculos con las listas de “los más” en [www.thetopeverything.net](http://www.thetopeverything.net). Con sólo unos minutos al día, usted también puede estar actualizado en los sucesos de la cultura actual.

1. Visite [www.thetopeverything.net](http://www.thetopeverything.net) y revise los sitios web que aparecen. ¿Qué puede aprender sobre la cultura y las tendencias culturales a partir de esas fuentes? Redacte un breve informe sobre sus conclusiones (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. ¿Cree que estas fuentes reflejan con precisión las tendencias culturales? Identifique otros sitios web que podrían ser útiles para conocer las tendencias culturales (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Tal vez habrá escuchado de algún procedimiento cardíaco específico, como la angioplastia y colocación de los *stent*, que se realizan de manera rutinaria en adultos. Sin embargo, este tipo de procedimientos, aparatos y medicamentos similares para el corazón no están disponibles para los bebés y los niños, a pesar del hecho de que en Estados Unidos nacen 40 000 niños cada año con problemas cardíacos que a menudo requieren de operación. Se trata de una situación de vida o muerte para muchos pacientes jóvenes, y los médicos deben improvisar utilizando aparatos diseñados y probados en adultos. Por ejemplo, los médicos utilizan un riñón adulto en el corazón de un bebé porque tiene el tamaño apropiado de una válvula aórtica de un recién nacido. Sin embargo, este aparato no ha sido aprobado para el procedimiento. ¿Por qué aparatos y medicamentos específicos desarrollados para el multimillonario mercado cardiovascular no están diseñados también para la salud infantil? Es una cuestión de economía; este segmento

de consumidores tan jóvenes es demasiado pequeño. Un reconocido cardiólogo atribuyó esta discrepancia a una “brecha de rentabilidad” entre el mercado de los niños y el mercado de los adultos mucho más rentable para tratar enfermedades cardíacas. Aunque esto podría tener una buena lógica económica para las compañías, es poco reconfortante para los padres de estos pequeños pacientes.

1. Analice las fuerzas del entorno que actúan sobre las compañías farmacéuticas y de aparatos médicos que evitan que cubran las necesidades del segmento de mercado infantil. ¿Es malo que estas empresas no cubran las necesidades de este segmento? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).
2. Sugiera algunas soluciones para este problema (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Netflix

Aunque la reciente recesión económica afectó a toda la industria de las ventas al detalle en su totalidad, las estrellas aún brillan en Netflix. El negocio ha sido tan bueno que la empresa alcanzó su meta más reciente de nuevos suscriptores semanas antes de la fecha límite. A principios de 2009, Netflix rebasó los 10 millones de suscriptores, una gran hazaña. Dieciocho meses después, esa cifra había aumentado en un 50%, para obtener un total de 15 millones de suscriptores. Es evidente que todos estos nuevos clientes son buenos para la economía de la empresa. Los clientes se están suscribiendo por las mismas razones que lo han hecho siempre: la comodidad de rentar películas sin salir de casa, la posibilidad de elegir de entre más de 100 000

títulos en DVD y tarifas mensuales bajas. Sin embargo, la suerte actual de la compañía también podría deberse a que los consumidores están buscando formas de entretenimiento menos costosas. Incluso podría deberse a que los consumidores tratan de escaparse de la tristeza provocada por las noticias sobre las pérdidas económicas y la crisis en la economía. Cualquiera que sea el caso, parece que en Netflix tiene un producto que es exitoso en los malos y los buenos tiempos.

1. Visite [www.netflix.com](http://www.netflix.com). Después de navegar en el sitio web y familiarizarse con las ofertas de la empresa, evalúe las tendencias del macroentorno que han favorecido su éxito en los últimos años.
2. ¿Cuáles tendencias cree que han contribuido más al crecimiento actual de Netflix, después de las aflicciones económicas recientes?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Muchas decisiones de marketing se reducen a números. Una pregunta importante es la siguiente: ¿cuál es el potencial de ventas de mercado en un segmento dado? Si el potencial de ventas en un mercado no es lo suficientemente grande para justificar entrar en el mismo, entonces las compañías no ofrecerán productos y servicios a ese mercado, aun cuando exista una necesidad. Considere el segmento de mercado de los bebés y los niños que se analizó en la sección “Enfoque en la ética”. Es evidente que existe la necesidad de productos médicos para salvar la vida de los niños. Sin embargo, las empresas no están en busca de este mercado.

1. Utilice el método de proporción en cadena que se describe en el apéndice 2 y calcule el potencial de ventas de mercado para los productos de cateterismo cardíaco, con el fin de cubrir las necesi-

dades del segmento infantil. Asuma que, de los 40 000 niños con problemas cardíacos que nacen cada año, el 60% se beneficiaría de este tipo de productos, y que sólo el 50% de las familias contarán con los recursos financieros para obtener este tipo de tratamiento. También suponga que el precio promedio por aparato es de 1 000 dólares (AACSB: comunicación; pensamiento analítico).

2. Investigue el mercado de los aparatos médicos y compare el potencial de mercado que usted estimó con las ventas de diversos aparatos. ¿Existe una justificación para las empresas que no están interesadas en el segmento infantil? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### TOMS Shoes

“Particpe: para cambiar una vida se empieza con un solo paso”. Esto suena como el mandamiento de una organización de voluntarios sin fines de lucro. Pero, en realidad, se trata de la frase publicitaria de una compañía de zapatos con fines de lucro ubicada en Santa Mónica, California. En 2006, Tom Mycoskie fundó TOMS Shoes porque quería hacer algo diferente; deseaba dirigir una empresa rentable, y al mismo tiempo ayudar a las personas necesitadas del mundo.

En específico, por cada par de zapatos que TOMS vende, entrega otro a un niño pobre de alguna parte del mundo. Hasta ahora, la compañía ha regalado decenas de miles de pares de zapatos y está preparada para entregar cientos de miles más. ¿Podrá TOMS tener éxito y triunfar con

este concepto idealista? Todo dependerá de la forma en que TOMS realice su estrategia dentro del entorno de marketing en constante cambio.

Después de ver el video que muestra a TOMS Shoes, responda a las siguientes preguntas acerca del entorno de marketing:

1. ¿Qué tendencias del entorno de marketing han contribuido al éxito de TOMS Shoes?
2. ¿TOMS Shoes evaluó primero el entorno de marketing para crear su estrategia? ¿O creó su estrategia y la ajustó al entorno? ¿Es esto importante?
3. ¿La estrategia de TOMS tiene que ver más con atender a niños pobres o crear valor para los clientes? Explique.

## CASO Empresarial

### Target: De “Espere más” a “pague menos”

Cuando uno escucha el término *minorista de descuento* hay dos nombres que suelen venir a la mente: Walmart y Target. Los dos se han comparado tanto que la prensa pocas veces habla de uno sin mencionar al menos al otro. Las razones para compararlos son muy obvias. Estas corporaciones son dos de los minoristas de descuento más grandes en Estados Unidos. Categoría por categoría, ofrecen mercancía muy similar; construyen sus tiendas cercanas una de la otra, incluso una frente a otra en avenidas importantes.

Sin embargo, incluso con tales similitudes, pregunte a los consumidores y existe una diferencia entre ambas, y no dudarán en contestar. Walmart se relaciona con precios bajos, mientras que Target se relaciona con el estilo y la moda. El calificativo “elegancia barata” aplicado por los consumidores y los medios de comunicación masiva durante años capta de manera perfecta el viejo posicionamiento de la compañía: “Espere más, pague menos”. Con sus numerosas líneas de productos de diseñador, Target ha tenido tanto éxito con su posicionamiento de marca que durante varios años ha robado lentamente participación al mercado masivo de Walmart. Es cierto que la diferencia en la escala de las ganancias para ambas empresas siempre ha sido muy grande. Las utilidades anuales más recientes de Walmart, de 408 000 millones de dólares, son más de seis veces que las de Target. No obstante, durante muchos años el negocio de Target creció a una velocidad mucho mayor que la de Walmart.

De hecho, mientras que las ventas por tienda de Walmart empezaron a disminuir a mediados del año 2000, el vendedor al detalle más grande del mundo sin la menor vergüenza trató de ser más parecido a Target. Decoró sus tiendas, añadió más ropa y enseres para el hogar de moda, y colocó productos orgánicos y gourmet en sus pasillos de abarrotes. Incluso experimentó con marcas de lujo. Después de 19 años de promover la frase: “Siempre precios bajos, siempre”. Walmart la reemplazó con la frase muy parecida a la de Target, “Ahorre dinero, viva mejor”. Ninguno de estos esfuerzos parecía hacer crecer las utilidades de Walmart o reducir las de Target.

Sin embargo, uno o dos años pueden marcar una gran diferencia. Conforme la recesión mundial empezó a afectar a los minoristas del mundo en 2008, la dinámica entre los dos gigantes se invirtió casi de inmediato. Cuando el desempleo aumentó y los consumidores empezaron a cuidar su dinero, los “precios bajos” conocidos de Walmart resonaron en la mente de los consumidores, mientras que la imagen de productos un poco mejores a precios un poco más altos de Target no tuvo ese efecto. La imagen bien cultivada de “lujo con descuento” de Target estaba alejando los clientes que creían que sus productos de moda y su publicidad vanguardista implicaban precios más elevados. A mediados de 2008, Target había experimentado tres trimestres seguidos sin aumento de ventas por tienda y una ligera disminución del tráfico en las tiendas. Al mismo tiempo, Walmart estaba desafiando la crisis

económica al lograr un incremento trimestral en las ventas por tienda cercano al 5%, junto con incrementos importantes en sus utilidades.

### LA MISMA FRASE PUBLICITARIA, DISTINTO ÉNFASIS

Durante el otoño de 2008, Target reconoció su pérdida y anunció sus intenciones de hacer algo al respecto. El director ejecutivo de esta empresa, Gregg Steinhafel, resumió brevemente la nueva estrategia de la empresa: “En este momento el cliente está muy limitado de efectivo y, en cierta forma, nuestra principal fortaleza se ha convertido en un desafío. Por eso, aún estamos tratando de definir y de encontrar el equilibrio adecuado entre ‘Espere más, pague menos’. El entorno actual nos indica que nos debemos enfocar por completo en la parte de ‘pague menos’”.

Para delinear su nueva estrategia, los ejecutivos de la compañía dejaron claro que Walmart era el nuevo enfoque. Target se aseguraría de que sus precios estuvieran igual que los de Walmart. Las promociones futuras comunicarían el mensaje de “pague menos” a los consumidores, y al mismo tiempo resaltaría en el hecho de que Target es, totalmente, un destino de compras tan bueno como su mayor rival.

El nuevo programa de comunicaciones incluyó cambios masivos en los letreros dentro de las tiendas. En lugar de imágenes y mensajes que destacaran su tendencia a la moda, los visitantes eran recibidos con enormes letreros que resaltaban los precios y los mensajes de valor. De manera similar, circulares de noticias semanales mostraban encabezados de gran valor, un menor número de productos y los precios etiquetados con claridad. De hecho, los anuncios de Target empezaron a parecerse mucho a los de Walmart o incluso a los de Kmart. Al reconocer además la tendencia de los consumidores al ahorro, la empresa hizo más énfasis en sus propias marcas de alimentos y productos para el hogar.

Mientras hacía el cambio hacia “pague menos”, Target tuvo el cuidado de asegurarle a los clientes que no comprometería la parte de “Espere más”, de su marca. La compañía siempre ha sido reconocida por tener más asociaciones con diseñadores que cualquier otro minorista. Desde la línea de productos para el hogar Michael Graves, hasta la línea de ropa Isaac Mizrahi, Target ostenta más de una docena de líneas de productos creadas de manera exclusiva para la empresa por diseñadores famosos. Kathryn Tesija, vicepresidente ejecutiva de comercialización de Target, aseguró a los clientes que la compañía no sólo continuaría con esas relaciones sino que añadiría a varios nuevos diseñadores en las categorías de belleza y ropa.

### AUMENTO DE LA PRESIÓN

Aunque la estrategia de “pague menos” de Steinhafel fue agresiva, la economía de Target respondió con lentitud. De hecho, al inicio las cosas empeoraron, ya que en un punto cayeron hasta un 10% respecto al año anterior. Sus utilidades sufrieron aún más. Y tampoco ayudó el hecho de que Walmart se resistiera a la tendencia de recesión minorista al publicar un crecimiento en sus ganancias. Cuando se le confrontó con este hecho, Steinhafel respondió que los consumidores percibían que la proposición de valor de Target no era tan fuerte como la de su mayor rival. Les pidió a los inversionistas que fueran pacientes, que se necesitaba tiempo

para que su mensaje de valor tuviera eco en los consumidores. Dado que una de las ventajas competitivas formativas de Walmart consistía en haber sido líder durante décadas en la elaboración de su estructura de costos, Steinhafel no podía hacer mucho énfasis ese punto.

Mientras Target continuó luchando con su mala fortuna, recibió una nueva amenaza por parte de uno de sus principales inversionistas. El accionista y activista William Ackman, cuya empresa había invertido 2 000 millones de dólares en Target, para perder el 85%, estaba presionando a la compañía. Ackman recriminó abiertamente a Target por no manejar de manera eficaz la crisis económica. Dijo que el consejo administrativo de la compañía no tenía la experiencia necesaria y trató de tomar el control de cinco de los asientos del Consejo. "Target no es Gucci", dijo en una carta dirigida a los inversionistas. "Debe ser un negocio con éxito, incluso en épocas económicas difíciles".

Hacer los cambios que Ackman y otros exigían era justo lo que Steinhafel estaba tratando de hacer, y se negó a abandonar su estrategia. En su lugar, intensificó su énfasis en "pague menos". Además de publicidad agresiva en los diarios, Target lanzó un nuevo conjunto de anuncios televisivos. Cada uno de ellos tocaba una melodía pegajosa con una voz segura que cantaba: "Es un nuevo día, y cada día las cosas son mejores". Los comerciales presentaban a personas comunes consumiendo productos al detalle de compra común, pero con un rasgo único.

En un anuncio, aparecía una pareja bebiendo café en lo que parecía ser una cafetería lujosa con el nombre "El nuevo lugar del café". Sin embargo, la cámara se alejaba y revelaba que la pareja estaba sentada en su propia cocina, con una cafetera en la estufa. El título confirmaba: "Cafetera para preparar café expreso, 24.99 dólares". En otro segmento del anuncio, titulado "El nuevo viaje al salón", una mujer glamorosa con una ondulante cabellera pelirroja parecía estar en un salón lujoso. Luego, cambiaba el ángulo de la cámara para mostrar que se encontraba en su propio baño modesto, revelando una pequeña botella colocada en el lavabo con el título "Tinte de pelo, 8.49 dólares". Cada anuncio repetía este mismo tema muchas veces, con títulos tales como "El nuevo lavado de automóviles", "La nueva noche de cine" y "El nuevo gimnasio".

Además de los nuevos esfuerzos promocionales, Target hizo dos cambios operativos importantes. Primero, empezó a convertir una esquina de sus tiendas departamentales en pequeñas tiendas de abarrotes que ofrecían una pequeña selección del 90% de las categorías de alimentos que se encuentran en las tiendas de abarrotes grandes, incluyendo productos frescos. La reacción de un comprador fue la que Target esperaba. Un ama de casa de Wisconsin y madre de dos hijos, se detuvo en el Target de su localidad para comprar desodorante y detergente para ropa antes de dirigirse a la tienda de abarrotes local. Sin embargo, mientras caminaba a través de los pasillos de comida fresca, encontró todo lo que estaba anotado en su lista. "Ya terminé", dijo mientras tomaba un pimiento verde de 99 centavos. "Me ahorré un viaje".

Mientras que las pequeñas tiendas de abarrotes revelaron resultados prometedores, los abarrotes también representaron una expansión con un bajo margen. Walmart estaba obteniendo la mayor parte de sus ganancias en bienes discrecionales de alto margen como ropa de cama, que por tradición habían sido las fortalezas de Target. Sin embargo, en un segundo cambio operativo, la compañía sorprendió a muchos analistas al revelar un nuevo envase para su principal marca propia... ¡juno sin su tradicional blanco de tiro! Es decir, los envases descartaron el blanco de tiro, el cual fue reemplazado por grandes y coloridas flechas apuntando hacia arriba con un fondo blanco y un nuevo nombre de marca: "Up & up".

Para continuar con la tendencia de mayores ventas de las marcas propias, Tesija declaró lo siguiente: "Creemos que resaltaré en el anaquel, y es tan distintiva que lograremos que visitantes nuevos que quizá nunca antes notaron la marca Target ahora querrán probarla". Los precios de los productos Up & up están un 30% por debajo que otros productos de marcas comerciales similares. Target empezó a promover su marca propia en sus circulares, y planeó expandir la cantidad total de productos con esa etiqueta de 730 a 800. Aunque los resultados iniciales demostraron un incremento en las ventas de los productos de la marca propia con el nuevo diseño, no queda claro qué proporción de esas ventas se produjo debido a los productos de marca propia.

## SEÑALES DE VIDA

La travesía de Target durante los últimos años demuestra que cambiar la dirección de una corporación grande es similar a tratar de revertir el movimiento de un tren de carga. Las cosas primero deben dete-

nerse antes de cambiar de dirección. Sin embargo, después de 18 meses de un cambio agresivo, parece que finalmente los consumidores recibieron el mensaje. Durante la primera mitad de 2010, las ventas crecieron hasta un 5%, con un aumento sorprendente en las utilidades del 54%. Tanto el gasto por visita y el número de visitas por tienda aumentaron. Todo esto podría atribuirse al hecho de que los efectos de la recesión empezaron a disminuir ya que la confianza de los consumidores empezó a estabilizarse. Sin embargo, una señal de que los esfuerzos de Target estaban dando frutos fue la reducción del crecimiento de las ventas de Walmart durante este mismo periodo, las cuales incluso mostraron señales de disminución. La percepción que tienen los clientes del valor de Target mejoró.

Steinhafel dejó muy claro que las nuevas señales de vida de Target estaban siendo tomadas con un optimismo cauteloso. "Es evidente que la economía y los sentimientos de los consumidores han mejorado desde su punto más débil en 2009", afirmó el director ejecutivo de la compañía. "Pero creemos que ambos aún son algo inestables y frágiles, y que probablemente continuarán experimentando altibajos ocasionales en el transcurso del año". Los comentarios de Steinhafel reflejan la comprensión de que, incluso cuando la economía mostró señales de recuperación, las investigaciones indicaron que los consumidores de todas partes estaban adoptando un nuevo sentido de austeridad y de responsabilidad monetaria.

La estrategia de "pague menos" de Target ha continuado avanzando sin titubeos. Parece que la fijación de precios encontró su equilibrio cuando Steinhafel anunció que se requerían algunos ajustes. Los anuncios continúan destacando los precios bajos en artículos cotidianos, y la expansión de los abarrotes y las marcas propias siguen su curso. De hecho, para 2010 Target planeó la apertura de sólo 10 tiendas, la menor cantidad de su historia. "Pasaré mucho tiempo antes de que retomemos el ritmo de desarrollo que teníamos hace varios años", dijo Doug Scovanner, director de finanzas de la compañía. En su lugar, Target está invirtiendo su dinero en remodelar las tiendas existentes para acomodar mejor los cambios de su inventario.

Algunos analistas de Wall Street han expresado su preocupación de que la nueva estrategia de valor de la empresa debilite la marca, debido a que los clientes pierden de vista las características distintivas que la separan de Walmart. No obstante, las palabras de un comprador son un buen indicador de que es probable que Target esté conservando la parte de "espere más" de su imagen, a pesar de destacar la parte de "pague menos". "Target es un lugar agradable. Es verdad que Walmart tiene buenos precios, pero prefiero decirles a mis amigos que acabo de regresar de hacer mis compras en Target".

## Preguntas de análisis

1. ¿Qué factores del microentorno han afectado el desempeño de Target durante los últimos años?
2. ¿Qué factores del macroentorno han afectado el desempeño de Target durante ese periodo?
3. Al enfocarse en la parte de "pague menos" de su frase publicitaria, ¿Target buscó la mejor estrategia?, ¿por qué?
4. ¿Qué estrategia alternativa podría haber seguido Target para responder ante las primeras señales de disminución en sus ganancias y utilidades?
5. Dada la situación actual de Target, ¿qué recomendaciones le haría a Steinhafel con respecto al futuro de su compañía?

**Fuentes:** Karen Talley, "Target Profit Rises on Strong Sales, Improved Credit-Card Operations", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2010, consultado en: <http://online.wsj.com>; John Kell y Karen Talley, "Target's Profit Rises 54% on Higher Sales, Improved Margins", *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2010, consultado en: <http://online.wsj.com>; Natalie Zmuda, "Target to Put More Focus on Value", *Advertising Age*, 19 de agosto de 2008, consultado en: <http://adage.com>; Ann Zimmerman, "Target Believes a Rebound Recipe is in Grocery Aisle", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2009, p. B1; Nicole Maestri, "Target Revamps Its Target Brand as 'Up & up'", *Reuters*, 19 de mayo de 2009, consultado en: [www.reuters.com](http://www.reuters.com); Nicole Maestri, "Target, BJ's Wholesale Results Beat the Street", *Reuters*, 20 de mayo de 2009, consultado en: [www.reuters.com](http://www.reuters.com)

# 4

## Administración de la información de **marketing** para conocer a los clientes

### Presentación del capítulo

En este capítulo continuaremos nuestra exploración de lo que hacen los mercadólogos para entender el mercado y a los consumidores. Analizaremos la forma en que las compañías desarrollan y administran la información sobre elementos importantes del mercado: los clientes, los competidores, los productos y los programas de marketing. Para alcanzar el éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo convertir enormes cantidades de información de marketing en ideas frescas sobre el cliente que les ayudarán a entregar mayor valor a éste.

Empecemos con una buena historia acerca de la forma en que P&G, una de las compañías de marketing más grandes y más respetadas

del mundo, aplica la investigación de mercados y un entendimiento profundo sobre los clientes. P&G fabrica y vende un gran número de marcas importantes de consumo, como Tide, Crest, Bounty, Charmin, Puffs, Pampers, Pringles, Gillette, Down, Ivory, Febreze, Zwitter, Olay, Cover Girl, Pantene, Scope, NyQuil, Duracell y muchas otras. La compañía afirma que su propósito consiste en proporcionar productos que “mejoren la vida de los consumidores del mundo”. Las marcas de P&G en realidad crean valor para los consumidores al resolver sus problemas. Sin embargo, para establecer relaciones significativas con los clientes, primero debe entenderlos y saber de qué manera se conectan con su marca. Aquí es donde entra la investigación de mercados.

### P&G: un profundo conocimiento del cliente genera relaciones significativas con él

**C**rear valor para el cliente; establecer relaciones significativas con el cliente. Todo esto suena muy agradable, en especial para una compañía como P&G que vende productos de consumo aparentemente mundanos y que requieren poca participación, como detergentes, champús, pastas dentales, suavizantes de telas, papel de baño y pañales desechables. ¿En realidad es posible desarrollar una relación significativa entre los clientes y un detergente para ropa? Para P&G la respuesta definitivamente es sí. Sin embargo, primero es necesario que conozca a sus clientes bien, muy bien.

Hace más de 60 años, Tide de P&G revolucionó la industria al convertirse en el primer detergente en utilizar componentes sintéticos en lugar de químicos detergentes para limpiar la ropa. Tide en verdad limpia la ropa. Durante décadas, los mercadólogos de Tide han posicionado la marca por su desempeño funcional superior, con anuncios contundentes que muestran comparaciones de limpieza antes y después de su uso. Sin embargo, resulta que para los consumidores Tide no sólo significa sacar las manchas de pasto de esos jeans viejos.

En este contexto, durante varios años P&G se ha dedicado a la misión de investigar a sus consumidores: revelar y cultivar las conexiones profundas que tienen los clientes con sus productos. Bajo esta premisa, hace algunos años el equipo de marketing de Tide decidió que necesitaba un nuevo mensaje para la marca. La participación de marca de este producto, aunque extensa, se había estancado durante varios años. Asimismo, como resultado de su publicidad funcional contundente, los consumidores consideraban la marca Tide arrogante, egocéntrica y muy masculina. La marca necesitaba reconquistar los corazones y las mentes de sus principales consumidoras femeninas.

El equipo de Tide se dispuso a conocer más a fondo las conexiones emocionales que tienen las mujeres con su ropa sucia. En lugar de realizar los habituales grupos de enfoque y las encuestas de investigación de mercados, los ejecutivos de marketing, los diseñadores de estrategias de P&G y su agencia de publicidad de muchos años, Saatchi & Saatchi, hicieron investigaciones a un nivel más profundo. Durante dos semanas se dedicaron a convivir con los clientes, relacionándose con mujeres, mientras trabajaban, compraban y hacían diligencias. El equipo también participó en discusiones para escuchar a las mujeres hablar acerca de lo que es importante para ellas.

“Logramos hacer contacto a un nivel increíblemente profundo y personal”, comentó un ejecutivo de marketing de Tide. “Queríamos conocer el papel que tiene la ropa sucia en su vida”. Sin embargo, “una de las mejores cosas es que no hablamos [con las consumidoras] acerca de sus hábitos ‘y prácticas’ de lavado de ropa, sino que hablamos acerca de su vida, de sus necesidades y de cómo se sentían como mujeres. Obtuvimos una gran cantidad de información útil a la que no habíamos accedido antes”, afirmó un estratega de Saatchi al referirse a la investigación.

**P&G, una de las compañías de marketing más respetadas del mundo, sabe que para establecer relaciones significativas con los clientes primero debe comprenderlos y saber cómo se conectan con su marca. Esa es la función de la investigación de mercados.**

La profunda investigación produjo un entendimiento profundo acerca de los clientes. Los mercadólogos de Tide aprendieron que, aunque Tide y el lavado de la ropa no son las cosas más importantes en la vida de las mujeres, ellas tienen reacciones muy emocionales acerca de su ropa. Por ejemplo, “observamos la alegría que una mujer muy robusta divorciada describió cuando su novio le silbó mientras utilizaba su ‘atuendo infalible (el más sensual)’”. Según una anécdota de P&G: “Las telas que las mujeres usan de forma cotidiana tienen un significado para ellas y las afectan de muchas maneras. A las mujeres les gusta cuidar su ropa y sus telas porque están llenas de emociones, historias, sentimientos y recuerdos. Las telas de su vida (desde sus pantalones hasta sus sábanas) les permiten expresar su personalidad, su multidimensionalidad como mujeres y sus actitudes”.

La investigación de mercado tuvo un efecto en todas las medidas que la marca tomó para avanzar. Los gerentes de marketing decidieron que Tide puede hacer algo más que lavar la ropa sucia de las mujeres; puede hacer una diferencia en algo que realmente les interesa: las telas que tocan su vida. Con esto en mente, P&G y Saatchi desarrollaron una campaña de publicidad ganadora de premios, creada alrededor del tema “Tide conoce mejor las telas”. En lugar de utilizar las despiadadas demostraciones y las comparaciones entre productos de la publicidad antigua de Tide, la nueva campaña utilizó vivas imágenes visuales y conexiones emocionales significativas.

Los primeros anuncios de “Tide conoce mejor las telas”, contenían justo la mezcla adecuada de conexiones emocionales y suave comercialización. En un comercial para televisión, una mujer embarazada derrama helado en la última blusa que aún le queda bien. Entonces, llega Tide con blanqueador al rescate para que “su ropa sobreviva a sus antojos”. Otro anuncio muestra escenas conmovedoras de una mujer que carga por primera vez a un bebé y luego se abraza de forma romántica con su esposo, todo esto mientras se escucha la melodía de “Be My Baby”. El anuncio dice que Tide con Febreze puede significar “la diferencia entre oler como una mamá y oler como una mujer”. En general, la campaña de “Tide conoce mejor las telas” mostró a las mujeres que la marca realmente hace una diferencia en las telas que tocan su vida.

La manifestación más reciente de la campaña de Tide, “El estilo es una opción, la limpieza no lo es”, conecta el poder de limpieza del producto con emociones poderosas como el estilo y la expresión personal. Vincular el lavado de la ropa con el estilo y la expresión personal no es algo demasiado novedoso. “Al observar a las consumidoras utilizar [su detergente], muchas de ellas decían que mantenía su ropa de la misma manera que el champú y el acondicionador nutren su cabello”, afirma un gerente de marca de Tide. En la campaña “El estilo es una opción, la limpieza no lo es”, “Tide celebra la expresión del estilo

personal y ayuda a darle a la gente... un sentimiento de orgullo y dignidad cuando salen a la calle sabiendo que lo que usan está limpio”, comenta otro mercadólogo de Tide. Relaciona el detergente y la limpieza “con algo que es realmente importante para las personas: nuestra ropa y nuestra apariencia”.

Por lo tanto, regresando a la pregunta original: ¿es posible desarrollar una relación con una marca de detergente para ropa? El conocimiento que obtuvo P&G de su profunda investigación con los consumidores demostró que este tipo de relación no sólo es posible, sino inevitable. La clave consiste en entender realmente la verdadera naturaleza de la relación y moldearla al crear un valor real para los clientes. Este tipo de comprensión proviene de la investigación de mercados, no sólo de los productos y los programas de marketing de una compañía, sino también de las necesidades fundamentales de los clientes y sus experiencias con la marca.

Como resultado de una investigación profunda de los consumidores, P&G lanzó su suavizante Downy libre enjuague, el cual reduce significativamente el uso del agua.

En Latinoamérica, P&G realiza igualmente estos proyectos de conocimiento profundo de los consumidores. Uno de los grandes problemas en casi todos los países es la escasez de agua y la infraestructura deficiente. Adicionalmente, los hábitos de lavado son muy diferentes en muchos países. Por ejemplo, en Colombia 20% de la población con servicios públicos dice tener constantes problemas de escasez de agua, mientras que 30% no tiene servicio de aguas residuales. El 87% de los hogares colombianos involucra el lavado a mano en su proceso normal; del total de agua que se utiliza en una casa, 15% está destinada al proceso de lavado y enjuague. Con estos datos y una investigación cualitativa en muchos hogares, P&G lanzó en Colombia su suavizante de telas Downy de libre enjuague que reduce significativamente el uso del agua.



**Como destaca la historia de P&G**, los buenos productos y programas de marketing empiezan con una buena información sobre el cliente. Las compañías también necesitan abundante información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Sin embargo, más que reunir información, los mercadólogos deben *utilizar* esa información para obtener profundos *conocimientos acerca del cliente y del mercado*.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes.

Información de marketing y comprensión de los clientes

## Objetivo 2

Definir el sistema de información de marketing y analizar sus partes.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

Desarrollo de la información de marketing

## Objetivo 3

Describir los pasos del proceso de investigación de mercados.

Investigación de mercados

## Objetivo 4

Explicar la manera en que las compañías analizan y usan la información de marketing.

Análisis y usos de la información de marketing

## Objetivo 5

Analizar los problemas especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y los aspectos éticos.

Otras consideraciones respecto a la información de marketing

**Comentario del autor** La información de marketing por sí sola tiene poco valor. Su valor proviene de los conocimientos acerca del cliente que se obtienen de la información, así como de la manera en que se usan para tomar mejores decisiones de marketing.

## Información de marketing y comprensión de los clientes

Para generar valor para los clientes y establecer relaciones importantes con ellos, las compañías deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y deseos de los consumidores. Las empresas utilizan este tipo de conocimiento para desarrollar una ventaja competitiva. “En el mundo actual tan competitivo, la carrera por una ventaja es en realidad una carrera por la obtención de conocimientos del cliente y del mercado”, comenta un experto de marketing. Estos conocimientos provienen de una buena información de mercado.<sup>1</sup>



● Conocimientos fundamentales del cliente más el toque del diseño de Apple y la magia de la utilidad, convirtieron al iPod en un gran éxito. Ahora posee más del 75% de la participación del mercado y ha creado otros éxitos como el iPhone y el iPad.

Considere el éxito fenomenal del iPod de Apple. ● El iPod no fue el primer reproductor digital de música, pero Apple fue el primero en hacerlo bien. La investigación de esta compañía descubrió un elemento fundamental acerca de la manera en que las personas desean consumir la música digital; desean llevar toda la música con ellos, pero quieren que los reproductores personales de música sean discretos. Este conocimiento produjo dos metas básicas de diseño: fabricarlo en un tamaño tan pequeño como un mazo de cartas y lograr que almacenara 1000 canciones. Añada un toque del diseño de Apple y uso mágico a este conocimiento, y tendrá la receta para un gran éxito. La extensión de las líneas iPod e iPod Touch ahora poseen más del 75% de la participación del mercado. Y además han producido otros éxitos de Apple como el iPhone y el iPad.

Aunque los conocimientos acerca de los clientes y del mercado son importantes para crear valor y relaciones, en ocasiones es muy difícil obtenerlos. Con frecuencia las necesidades de los clientes y los motivos de compra no son tan evidentes (los propios consumidores no pueden decir con exactitud lo que necesitan y las razones por las que compran). Para obtener una buena información del cliente, los mercadólogos deben administrar de manera eficiente la información de marketing de una amplia gama de fuentes.

Los mercadólogos de la actualidad ya tienen acceso a una enorme cantidad de información. Con el reciente auge en las tecnologías de la información, las compañías son capaces de generar información en grandes cantidades. Además, los propios consumidores están generando toneladas de información “ascendente”.

Hace no mucho tiempo, la única forma en la que un consumidor podía comunicarse con una organización era mediante el envío de cartas manuscritas por correo. Luego surgió el centro de atención telefónica (*call center*), seguido por el correo electrónico, los mensajes de texto, la mensajería instantánea y, de manera indirecta, los blogs, Facebook y Twitter, entre otros. Cada uno de ellos ha contribuido a una creciente ola de información “ascendente” que los individuos comparten voluntariamente entre sí y con las organizaciones. Las compañías capaces de... conseguir y utilizar este tipo de [información voluntaria] podrán obtener conocimientos mucho más profundos y oportunos a un costo más bajo.<sup>2</sup>

Lejos de carecer de información, la mayoría de los gerentes de marketing están sobrecargados de datos y a menudo se sienten abrumados por ellos. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi vigila las discusiones en línea acerca de sus marcas al buscar palabras clave en Twitter, blogs, publicaciones y otras fuentes, sus servidores captan la increíble cantidad de seis millones de conversaciones públicas al día, más de 2 000 millones al año.<sup>3</sup> Ésa es más información de la que cualquier gerente podría digerir.

A pesar de tal exceso de datos, los mercadólogos con frecuencia se quejan de que carecen de suficiente información correcta. No necesitan *más* información, sino *mejor* información. Y también deben hacer un mejor *uso* de la que ya tienen.

El verdadero valor de la investigación de mercados y de la información de marketing reside en la forma en que se utiliza; es decir, en los que el **conocimiento del consumidor** proporciona. Con base en esta idea, muchas compañías están ahora reestructurando su investigación de mercados y funciones de información; están creando “equipos de conocimientos del consumidor”, dirigidos por un vicepresidente de conocimientos del cliente y formados por representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, al director de investigación de mercados de Kraft Foods se le llama director de conocimiento del cliente y estrategia. En Unilever, la investigación de mercados es realizada por la división de conocimiento del consumidor y de mercados, la cual ayuda a los equipos de marca a aprovechar la información y convertirla en conocimientos de los consumidores.

Los grupos de conocimientos acerca de los clientes reúnen información de los consumidores y de los mercados a partir de una amplia variedad de fuentes, que van desde los estudios tradicionales de investigación de mercados, mezclarse con los consumidores y observarlos, hasta vigilar las conversaciones en línea acerca de la compañía y sus productos. Luego tratan de *utilizar* esta información para obtener importantes conocimientos de los clientes, a partir de los cuales la compañía pueda crear más valor para ellos.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que brinden a los gerentes la información correcta, en la forma correcta, en el momento correcto, así como ayudarlos a usar esta información con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones más sólidas con ellos. Un **sistema de información de marketing (MIS)**, por sus siglas en inglés) consta del personal y los procedimientos para evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a quienes toman las decisiones a utilizarla para generar y validar conocimientos de los consumidores y del mercado que se puedan procesar.

La **figura 4.1** muestra que el MIS inicia y termina con los usuarios de la información, es decir, los gerentes de marketing, los socios internos y externos, y otros quienes necesitan información

**Conocimiento del consumidor**

Conocimiento fresco de los clientes y del mercado que se deriva de la información de marketing que se convierte en la base para crear valor y relaciones con el cliente.

**Sistema de información de marketing (MIS)**

Personal y procedimientos para evaluar y desarrollar las necesidades de información, así como para ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar los conocimientos procesables sobre los clientes y el mercado.

**FIGURA | 4.1**  
El sistema de información de marketing

Este capítulo se refiere a la administración de la información de marketing para obtener conocimientos del cliente, y esta importante figura organiza todo el capítulo. Los mercadólogos inician al evaluar la información que necesita el usuario. Luego, desarrollan la información necesaria utilizando datos internos, inteligencia de marketing y procesos de investigación de mercados. Por último, ponen la información a la disposición de los usuarios en la forma correcta y en el momento adecuado.



de marketing. Primero, interactúa con tales usuarios de información para *evaluar las necesidades de información*. Después, interactúa con el entorno de marketing para *desarrollar la información necesaria* a partir de bases de datos internas de la empresa, de actividades de inteligencia de marketing y de investigación del mercado. Por último, el MIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para desarrollar conocimientos del cliente, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes.

**Comentario del autor** | El sistema de información de marketing inicia y termina con los usuarios, es decir, evaluando sus necesidades y luego entregándole información que satisfaga tales necesidades.

## Evaluación de las necesidades de la información de marketing

El sistema de información de marketing es útil principalmente para el marketing y las demás gerencias de la empresa. Sin embargo, también brinda información a socios externos como proveedores, distribuidores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, el sistema RetailLink de Walmart permite a los proveedores importantes el acceso a todo tipo de información, desde los patrones de consumo de los clientes y los niveles de inventario de la tienda, hasta la cantidad de artículos que han vendido, y en cuáles tiendas, durante las últimas 24 horas.<sup>4</sup>

Un buen sistema de información de marketing equilibra la información que les *gustaría* tener a los usuarios, con lo que realmente *necesitan* y con lo que es *posible* ofrecer. La compañía primero entrevista a los gerentes para averiguar qué información les gustaría tener. Algunos de ellos solicitan cualquier información posible, sin reflexionar con cuidado qué es lo que en realidad necesitan. Demasiada información llega a ser tan perjudicial como la escasez de ella.

Otros gerentes podrían omitir cuestiones que deberían saber, o quizá no saben solicitar algún tipo de información que deban tener. Por ejemplo, tal vez los gerentes necesiten saber cuando existen discusiones favorables o desfavorables entre los clientes acerca de sus marcas en los blogs o en las redes sociales en línea. Como no saben acerca de estas discusiones, no solicitan información sobre ellas. El MIS debe supervisar el entorno de marketing para ofrecer a quienes toman las decisiones la información que deberían tener para entender mejor a los clientes y tomar decisiones de marketing acertadas.

En ocasiones la empresa no puede brindar la información necesaria, ya sea porque no está disponible o por las limitaciones del MIS. Por ejemplo, un gerente de marca desea saber cómo modificarán los competidores su presupuesto de publicidad el siguiente año y cómo tales cambios influirán en la participación de mercado dentro de la industria. Quizá la información sobre los planes de presupuesto no esté disponible. Aun si lo está, el MIS de la empresa podría no ser lo suficientemente avanzado como para pronosticar los cambios resultantes en la participación de mercado.

Finalmente, los costos por recabar, procesar, almacenar y entregar la información podrían aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si los beneficios de contar con información adicional justifican los costos que implica proporcionarlos, y suele ser difícil evaluar tanto el valor como el costo.

**Comentario del autor** | El problema no es encontrar información, ya que el mundo está lleno de ella en una cantidad excesiva de fuentes. El verdadero desafío consiste en encontrar la información *correcta*, de fuentes internas y externas, y convertirla en conocimientos acerca de los clientes.

## Desarrollo de la información de marketing

Los gerentes de marketing pueden obtener la información necesaria de *datos internos*, *inteligencia de marketing* e *investigación de mercados*.

### Datos internos

Muchas empresas construyen extensas **bases de datos internos**; es decir, recopilaciones electrónicas de información de los consumidores y del mercado, que se obtiene de fuentes de datos dentro de la red de la empresa. Los mercadólogos tienen fácil acceso a la información en las bases de datos y trabajan con ella para identificar oportunidades y problemas de marketing, para planear programas y evaluar el desempeño. Los datos internos pueden proporcionar una sólida ventaja competitiva. “Dentro de sus propios registros existe un enorme recurso sin explotar que ningún [competidor] podría igualar”, afirma un analista. Las compañías están “sentadas sobre una mina de oro de un potencial sin explotar en su base de clientes actuales”.<sup>5</sup>

La información de las bases de datos proviene de diversas fuentes. El departamento de marketing brinda información sobre datos demográficos, psicográficos, transacciones de ventas y visitas a sitios web. El departamento de servicios al cliente mantiene registros acerca de la satisfacción de los consumidores o de los problemas en el servicio. El departamento de contabilidad prepara estados financieros y lleva registros detallados sobre las ventas, los costos y el flujo de efectivo. El departamento de operaciones informa sobre los calendarios de producción, el transporte y los inventarios. La fuerza de ventas reporta las reacciones de los distribuidores y las acti-

### Bases de datos internas

Recopilaciones electrónicas de información de los consumidores y del mercado, que se obtiene de fuentes de datos dentro de la red de la compañía.





● **Datos internos:** Barneys ha descubierto una riqueza de conocimientos procesables sobre sus clientes al analizar el comportamiento de compra y las búsquedas de los consumidores en línea en su sitio web.

### Inteligencia competitiva de marketing

Recopilación y análisis sistemáticos de la información pública disponible acerca de consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de marketing.

vidades de los competidores, y los socios del canal de marketing proporcionan datos sobre las transacciones en los puntos de venta. Sacar ventaja de esta información podría proporcionar importantes conocimientos acerca de los clientes y una gran ventaja competitiva.

Por ejemplo, considere al minorista ● Barneys, que ha descubierto una riqueza de información en los datos de compra y búsqueda en línea de sus clientes:<sup>6</sup>

Profundizar en los datos que dejan millones de personas al navegar en su sitio web predice quién podría comprar cuáles productos, cuándo y a qué precio. Este tipo de datos proporciona una gran riqueza de conocimientos procesables sobre los patrones de compra de los clientes. Barneys puede dirigirse a los clientes con base en sus hábitos generales, como los “fashionistas”, quienes compran nuevos y arriesgados productos de diseñador; los “busca-ofertas”, quienes siempre compran artículos de oferta; o los fanáticos de los cosméticos. “Incluso sabemos cuándo necesitará champú, por lo que también podríamos enviarle un correo electrónico”, comenta el director de marketing por Internet. En lugar de sentirse espiados, los clientes se sienten halagados porque el mensaje es relevante. Barneys está considerando la posibilidad de expandir este tipo de análisis a sus tiendas (haciendo un seguimiento de los productos, así como de sus clientes) para vincular sus actividades de marketing en línea y en las tiendas.

De acuerdo con ComScore, en relación con otras regiones del mundo, la industria del *e-commerce* en América Latina está aún en su infancia, pero los consumidores están mostrando fuertes signos de evolución en su comportamiento. Con tres de cada cinco usuarios de Internet en América Latina visitando sitios de comercio cada mes, es claro que los consumidores tienen interés en compras online. Con el objetivo de convertir a estos exploradores en compradores, los detallistas necesitan hacer frente a las preocupaciones de los consumidores en relación con hacer crecer la industria del *e-commerce* a su máximo potencial para la región. De aquellos que no hicieron compras online, las razones de seguridad lideraron como la principal causa, donde el 68% de las mujeres señalaron esta razón por 48% de los hombres. Preferir comprar en persona es también un disuasivo para las compras online, con 38% de los hombres y 32% de las mujeres informando esto como una razón. Los consumidores también informaron que las opciones de pago ofrecidas dificultaron la adopción de compras online (35% de hombres por 32% de mujeres), así como los costos de envío (30% de hombres y 42% de mujeres).

Por lo general, es más barato y más rápido acceder a las bases de datos internas que otras fuentes de información, aunque también presentan algunos problemas. Debido a que la información interna suele reunirse con otros propósitos, podría estar incompleta o con un formato inadecuado para tomar decisiones de marketing. Los datos también se vuelven obsoletos con rapidez; mantener bases de datos actualizadas requiere de un mayor esfuerzo. Por último, manejar las enormes cantidades de información que produce una empresa grande requiere de equipo y técnicas muy sofisticados.

### Inteligencia competitiva de marketing

La **inteligencia competitiva de marketing** es la obtención y análisis sistemáticos de información que está disponible para el público acerca de los consumidores, la competencia y los avances en el mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas al comprender el entorno del consumidor, evaluar las acciones de los competidores y darles seguimiento, así como proporcionar avisos tempranos acerca de las oportunidades y amenazas.

Recabar inteligencia competitiva ha crecido de manera significativa debido a que cada vez más compañías escuchan de manera indiscreta el mercado y espían a sus competidores. Las técnicas van desde vigilar los rumores en Internet u observar a los consumidores de primera mano, interrogar a los empleados de la compañía misma y evaluar los productos de los competidores, hasta investigar por Internet, asistir a exhibiciones de la industria y escudriñar en los contenedores de basura de los rivales.

La inteligencia de marketing adecuada sirve para que los mercadólogos conozcan lo que dicen los consumidores acerca de sus marcas y la forma en que se conectan con ellas. Muchas compañías envían equipos de observadores capacitados para mezclarse con los clientes mientras utilizan los productos de la empresa y hablan acerca de ellos. Otras compañías vigilan de manera

## Who's talking about your brand?

Social media makes it easier than ever for people to share. To have conversations and express their opinions, needs, ideas, complaints. And they're doing it with millions of blogs, tweets, videos, and comments.

But as a business, how do you pinpoint all the conversations happening about your brand? Radian6 gives you a complete platform to listen, share, learn, and engage – both inside your company, and with your customers across the entire social web.

Your brand is defined by the sum of all conversations.  
Listen and join the dialogue with Radian6.

radian6

The screenshot displays the Radian6 dashboard for 'World Cup'. It features a line graph on the left showing 'Tweets per minute' over time, with a significant spike. Below the graph are horizontal bar charts for various countries like Brazil, Argentina, Germany, etc. The right side of the dashboard shows a list of tweets related to the World Cup, including mentions of 'Spain vs. Germany' and 'Brazil vs. Holland'.

● Muchas compañías monitorean de manera habitual las conversaciones de los consumidores en línea con la ayuda de servicios y plataformas de monitoreo como Radian6.

habitual las salas de charla en línea de los consumidores, con la ayuda de servicios de monitoreo tales como Nielsen Online o Radian6. Por ejemplo, ● Radian6 ayuda a las empresas a hacer un seguimiento de casi cualquier conversación en línea relevante:<sup>7</sup>

Los medios sociales permiten, ahora más que nunca, la interacción de las personas (que conversen y expresen sus opiniones, necesidades, ideas y quejas). Y lo están haciendo todos los días con millones de blogs, mensajes en Twitter, videos y comentarios. Los mercadólogos están enfrentando la difícil tarea de filtrar todo el ruido y encontrar lo que es útil para sus marcas. Radian6 les ofrece a las compañías una plataforma en Internet que les permite escuchar a los clientes, compartir con ellos, aprender de ellos e involucrarlos en toda la red social. El tablero de Radian6 en la web ofrece un monitoreo en tiempo real de las ocasiones en que los consumidores mencionan a la empresa, sus marcas, aspectos relevantes y competidores en millones de blogs, videos virales, revisiones en foros, fotos compartidas y actualizaciones en Twitter. Por ejemplo, el minorista del estilo de vida PacSun utiliza Radian6 para hacer seguimientos de las tendencias importantes y responder de una mejor manera a los clientes en el ciberespacio. Microsoft utiliza Radian6 para vigilar

lo que se comenta en línea acerca de su compañía y de sus productos, y responder a los problemas que surgen posteriores a la compra.

Las empresas también necesitan monitorear en forma activa las actividades de sus competidores, y utilizan la inteligencia competitiva de marketing para conocer con antelación los movimientos y las estrategias de sus competidores, el lanzamiento de nuevos productos, mercados nuevos o en modificación, así como las posibles fortalezas y debilidades competitivas. Gran parte de la inteligencia de los competidores se puede obtener del personal que labora dentro de la empresa (ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compras y la fuerza de ventas). La compañía también puede obtener importante información de inteligencia de los proveedores, distribuidores y consumidores clave, así como observar a los competidores y monitorear la información que publican.

Con frecuencia los competidores revelan información de inteligencia a través de sus informes anuales, publicaciones de negocios, exhibiciones en ferias comerciales, comunicados de prensa, anuncios y páginas web. Internet se ha convertido en una fuente invaluable de inteligencia competitiva. Con el uso de buscadores de Internet, los mercadólogos pueden buscar nombres, eventos o tendencias de competidores específicos, y ver los resultados. Y con frecuencia, el seguimiento de conversaciones de los consumidores sobre las marcas de los competidores revela tanta información como el seguimiento de las conversaciones de las marcas de la propia compañía. Además, en la actualidad la mayoría de los competidores coloca una gran cantidad de información en sus sitios web, proporcionando detalles que son de interés para los clientes, socios, proveedores, inversionistas o franquiciados. Aquí se puede localizar una gran cantidad de información útil acerca de las estrategias, mercados, nuevos productos, instalaciones y otros aspectos de los competidores.

Los buscadores de inteligencia también pueden buscar en miles de bases de datos en línea. Algunas de ellas son gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de las bolsas de valores de todas las naciones latinoamericanas proporcionan una enorme cantidad de información financiera sobre competidores que cotizan en la Bolsa, y las bases de datos de los organismos que registran patentes y marcas revela patentes registradas por los competidores. Por una tarifa, las compañías también se pueden suscribir a las más de 3000 bases de datos en línea y servicios de búsqueda de información, como Hoover's, LexisNexis y Dun & Bradstreet. Los mercadólogos de la actualidad tienen acceso a una cantidad casi abrumadora de información acerca de sus competidores, con sólo presionar unas teclas.

El juego de inteligencia va en dos direcciones. Al enfrentar determinados esfuerzos de inteligencia competitiva de marketing por parte de sus competidores, la mayoría de las compañías ahora está tomando medidas para proteger su propia información. El uso creciente de la inteligencia de marketing también plantea varias cuestiones éticas. Aunque las técnicas nombradas previamente son legales, otros podrían implicar una ética cuestionable. Es evidente que las empresas deben apro-

vechar la información que está disponible públicamente, pero no deben rebajarse a husmear. Con todas las fuentes de inteligencia legítimas ahora disponibles, una compañía no necesita violar la ley o los códigos de ética aceptados para obtener una buena información de inteligencia.

**Comentario del autor** | Mientras que la inteligencia de marketing implica una revisión activa del entorno general de marketing, la investigación de mercados involucra estudios más enfocados para obtener conocimientos acerca de los clientes relacionados con decisiones de marketing específicas.

## Investigación de mercados

Además de la información de inteligencia de marketing acerca de la naturaleza general de los consumidores, los competidores y del mercado, los mercadólogos con frecuencia necesitan estudios formales que proporcionen conocimientos acerca de los clientes y del mercado para situaciones y decisiones de marketing específicas. Por ejemplo, Budweiser desea saber qué atractivos serán más eficaces en su publicidad del Super Bowl. Google quiere saber cómo reaccionarán los buscadores de la web ante un rediseño propuesto de su sitio. O Samsung desea saber cuántas y qué tipo de personas comprarán su siguiente generación de televisiones ultradelgadas. En tales situaciones, la inteligencia de marketing no ofrece la información detallada que se requiere; los gerentes necesitarán la investigación de mercados.

### Investigación de mercados

Diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

La **investigación de mercados** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.

Algunas empresas grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan con gerentes de marketing para realizar proyectos de investigación de mercados. Ésta es la forma en que P&G, GE y muchos otros gigantes corporativos manejan la investigación de mercados. Además, tales compañías (al igual que sus contrapartes más pequeñas) con frecuencia contratan especialistas de investigación externos para consultarlos acerca del manejo de problemas específicos de marketing y para llevar a cabo estudios de investigación de mercados. En ocasiones las empresas tan sólo adquieren datos obtenidos por firmas externas, como un recurso de ayuda en su toma de decisiones.

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos (vea la **figura 4.2**): definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación, e interpretación e informe de los resultados.

### Investigación exploratoria

Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas y a sugerir hipótesis.

## Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Los gerentes y los investigadores de marketing deben trabajar en conjunto para definir el problema y estar de acuerdo con los objetivos de investigación. El gerente entiende mejor la decisión para la cual se necesita la información, en tanto que el investigador sabe mejor la forma de realizar la investigación de mercados y de recabar la información.

### Investigación descriptiva

Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing, o los mercados, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

Con frecuencia la definición del problema y de los objetivos de la investigación suele ser la fase más difícil del proceso de investigación. Es probable que el gerente sepa que algo es incorrecto, pero que desconozca la causa específica.

### Investigación causal

Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

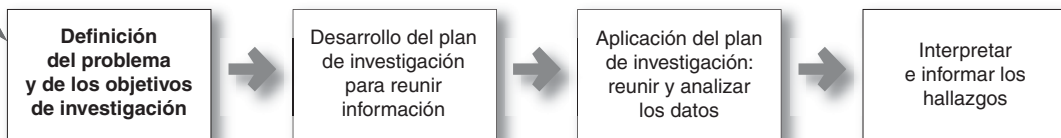
Una vez que el problema se definió meticulosamente, el gerente y el investigador deben establecer los objetivos de investigación. Un proyecto de investigación de mercados podría tener una de las siguientes tres clases de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir fenómenos, como el potencial de mercado de un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que adquieren el producto. El objetivo de la **investigación causal** es probar hipótesis sobre relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10% en la colegiatura de una universidad generaría un incremento suficiente en la matrícula que compense tal disminución? Los gerentes suelen empezar con investigación exploratoria y luego continuar con investigación descriptiva o causal.

El planteamiento del problema y de los objetivos de investigación guía todo el proceso de investigación. El gerente y el investigador deberían redactar claramente el planteamiento para asegurarse de que estén de acuerdo con el propósito y los resultados esperados del estudio.

### FIGURA | 4.2

El proceso de investigación de mercados

Es probable que este primer paso sea el más difícil, pero el más importante, ya que guía todo el proceso de la investigación. ¡Es frustrante llegar al final de un costoso proyecto de investigación y darse cuenta que se abordó el problema equivocado!



## Desarrollo del plan de investigación

Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que determinar la cantidad exacta de información necesaria, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación establece las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos.



● La decisión de Red Bull de añadir una línea de aguas enriquecidas a su ya exitosa mezcla de bebidas energéticas y de cola exigirá una investigación de mercados que proporcione una gran cantidad de información específica.

Los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. ● Por ejemplo, suponga que Red Bull quiere realizar una investigación sobre cómo reaccionarían los consumidores ante una nueva agua para beber enriquecida con vitaminas, en varios sabores y con la marca Red Bull. En la actualidad, esta compañía domina el mercado mundial de las bebidas energéticas. No obstante, en un esfuerzo por ir más allá de su nicho de este tipo de bebidas, la compañía lanzó recientemente Red Bull Cola (“¿Por qué no?”, pregunta la empresa; es fuerte y natural, justo como la bebida energética original Red Bull). Una nueva línea de aguas enriquecidas (similares a VitaminWater de Glacéau) podrían ayudar a que esta compañía mejore aún más la fuerte posición de su marca. La investigación propuesta podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los clientes actuales de Red Bull. ¿Los clientes actuales también consumen productos de agua enriquecida? ¿Este tipo de producto va de acuerdo con su estilo de vida? ¿Red Bull necesitará dirigirse a un nuevo segmento de consumidores?
- Las características y patrones de uso de la población más amplia de usuarios de aguas enriquecidas: ¿qué necesitan y esperan de este tipo de productos, dónde los adquieren, cuándo y cómo los utilizan, y cuáles son las marcas y precios existentes más populares? (El nuevo producto de Red Bull necesitaría un posicionamiento fuerte y relevante en el abarrotado mercado de las aguas enriquecidas).
- Reacciones de los minoristas ante la nueva línea de productos propuesta: ¿lo aceptarían y apoyarían? ¿En dónde lo exhibirían? (Si no se logra obtener el apoyo de los minoristas, las ventas de la nueva bebida se verían afectadas).
- Los pronósticos de ventas de los productos nuevos y actuales de Red Bull. (¿Las nuevas aguas enriquecidas producirán nuevas ventas o sólo le robarán las ventas a los productos que maneja actualmente Red Bull?, ¿el nuevo producto aumentará las utilidades generales de Red Bull?)

Los mercadólogos de Red Bull necesitarán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si introduce el nuevo producto y cómo hacerlo.

El plan de investigación debe presentarse en una *propuesta por escrito*, la cual es demasiado importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo, o cuando una empresa externa lo llevará a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas administrativos especificados, los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. La propuesta también debería incluir los costos de investigación.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los **datos secundarios** son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los **datos primarios** consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión.

## Obtención de datos secundarios

Los investigadores por lo general recaban primero datos secundarios. La base de datos interna de la empresa constituye un buen punto de inicio. Sin embargo, la compañía también aprovecha una amplia variedad de fuentes de información externa, incluyendo los servicios de datos comerciales y fuentes gubernamentales (vea la ● tabla 4.1).

### Datos secundarios

Información que ya existe en algún lado y que se recabó para alguna otra finalidad.

### Datos primarios

Información que se recaba para un propósito específico.

● TABLA | 4.1 Fuentes seleccionadas de información externa

---

**Datos de negocios**

**AC Nielsen Corporation** (<http://nielsen.com>) ofrece datos del escáner ubicado en los puntos de ventas acerca de las ventas, la participación en el mercado y los precios al detalle; datos sobre compras para el hogar y sobre audiencias televisivas.

**Experian Consumer Research (Simmons)** (<http://smrb.com>) proporciona análisis detallados de los patrones de los consumidores en 40 categorías de productos, en mercados seleccionados.

**Symphony IRI Group** ([www.symphonyiri.com](http://www.symphonyiri.com)) ofrece datos del escáner de supermercados para dar seguimiento al movimiento de productos de abarrotes y datos acerca de la compra de nuevos productos.

**IMS Health** ([www.imshealth.com](http://www.imshealth.com)) realiza un seguimiento de las ventas de medicamentos, vigila el desempeño de los representantes de ventas farmacéuticos y ofrece pronósticos del mercado farmacéutico.

**Arbitron** (<http://arbitron.com>) ofrece información de mercados locales, audiencias de radio en Internet y gastos publicitarios, entre otros datos de medios de comunicación masiva y de gastos para anuncios.

**J. D. Power and Associates** ([www.jdpower.com](http://www.jdpower.com)) proporciona información de encuestas a consumidores independientes acerca de la calidad de productos y servicios, satisfacción del cliente y comportamiento de compra.

**Dun & Bradstreet** (<http://dnb.com>) mantiene una base de datos que contiene información acerca de más de 50 millones de empresas individuales en todo el mundo.

**ComScore** (<http://comscore.com>) proporciona información del comportamiento del consumidor y análisis geodemográficos de usuarios de Internet y de medios digitales en todo el mundo.

**Thomson Dialog** ([www.dialog.com](http://www.dialog.com)) ofrece acceso a más de 900 bases de datos que contienen publicaciones, informes, boletines de noticias y directorios de docenas de industrias.

**LexisNexis** ([www.lexisnexis.com](http://www.lexisnexis.com)) ofrece artículos de negocios, consumidores y publicaciones de marketing, así como el seguimiento de empresas, industrias, tendencias y técnicas promocionales.

**Factiva** (<http://factiva.com>) se especializa en información financiera, histórica y operativa detallada sobre empresas públicas y privadas.

**Hoover's Inc.** (<http://hoovers.com>) ofrece descripciones de negocios, panoramas financieros y noticias sobre compañías importantes de todo el mundo.

**CNN** ([www.cnn.com](http://www.cnn.com)) transmite noticias de Estados Unidos y del mundo, y cubre de forma detallada los mercados y las compañías que crean noticia.

**Datos del gobierno de Estados Unidos**

**Base de datos de Securities and Exchange Commission Edgar** (<http://sec.gov/edgar.shtml>) proporciona datos financieros sobre corporaciones públicas estadounidenses.

**Small Business Administration** (<http://sba.gov>) ofrece información y vínculos para propietarios de pequeños negocios.

**Federal Trade Commission** (<http://ftc.gov>) muestra regulaciones y decisiones relacionadas con la protección al consumidor y legislaciones antimonopolio.

**Stat-USA** (<http://stat-usa.gov>) es un sitio del Department of Commerce, que ofrece estadísticas sobre negocios estadounidenses y comercio internacional.

**U.S. Census** ([www.census.gov](http://www.census.gov)) ofrece estadísticas y tendencias detalladas acerca de la población estadounidense.

**Patent and Trademark Office** ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)) permite realizar búsquedas para determinar quiénes han llenado registros para marcas registradas y patentes.

**Datos de Internet**

**ClickZ** ([www.clickz.com](http://www.clickz.com)) reúne una gran cantidad de información acerca de Internet y de sus usuarios, desde consumidores hasta comercio electrónico.

**Interactive Advertising Bureau** ([www.iab.net](http://www.iab.net)) cubre estadísticas acerca de la publicidad en Internet.

**Forrester.com** ([www.forrester.com/rb/research](http://www.forrester.com/rb/research)) vigila el tránsito en la web y determina cuáles son los sitios más populares.

---

Las empresas pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Nielsen vende datos de compradores provenientes de un panel de consumidores de más de 260 000 hogares de 27 países del mundo, con mediciones de ensayo y de compras repetidas, lealtad hacia la marca y demografía del comprador. Experian Consumer Research (Simmons) vende información sobre datos de paneles de consumidores de más de 8 000 marcas en 450 categorías de productos, incluyendo perfiles detallados de los consumidores que evalúan una gran

cantidad de aspectos, desde los productos que compran los clientes y las marcas que prefieren, hasta su estilo de vida, actitudes y medios preferidos. El servicio MONITOR de Yankelovich vende información sobre tendencias sociales y estilos de vida importantes. En Latinoamérica, la empresa Kantar Worldpanel realiza en cada país un panel de consumo para saber qué pasa con los consumidores, cuándo compran, qué compran, dónde compran y a qué precio. Éstas y otras empresas ofrecen datos de alta calidad que se ajustan a una amplia variedad de necesidades de información de marketing.<sup>8</sup>

### Bases de datos comerciales en línea

Conjuntos de información que están disponibles en fuentes comerciales o en línea vía Internet.

Con el uso de **bases de datos comerciales en línea**, los investigadores de mercados son capaces de realizar sus propias búsquedas en fuentes de datos secundarios. Los servicios de bases de datos generales como Dialog, ProQuest y LexisNexis colocan una increíble cantidad de información en el teclado de quienes toman las decisiones de marketing. Además de los sitios comerciales de Internet que ofrecen información por una tarifa, casi cualquier asociación industrial, institución gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias provee información gratuita a quienes son lo suficientemente tenaces para encontrar sus sitios web. Hay tantos sitios de Internet que ofrecen datos, que encontrar los correctos podría convertirse en una tarea abrumadora.

Los *buscadores en Internet* pueden ser de mucha ayuda para encontrar fuentes relevantes de información secundaria. No obstante, también pueden ser muy frustrantes e ineficientes. Por ejemplo, ¡una búsqueda en Google de “productos de agua enriquecida” de la marca Red Bull produce alrededor de 200 000 resultados! Sin embargo, búsquedas en Internet bien estructuradas y bien diseñadas pueden ser un buen punto de inicio para cualquier proyecto de investigación de mercados.

Por lo regular, los datos secundarios se obtienen con mayor rapidez y a un menor costo que los primarios. Asimismo, las fuentes secundarias en ocasiones proporcionan datos que una empresa no podría obtener por sí misma; es decir, información que no está disponible directamente o que sería muy costoso recabar. Por ejemplo, para Red Bull sería muy costoso realizar una auditoría continua a las tiendas minoristas para conocer la participación en el mercado, los precios y la exhibición de las marcas de los competidores; sin embargo, podría contratar el servicio InfoScan de SymphonyIRI Group, el cual brinda tal información con base en datos de escáner y de otros tipos provenientes de 34 000 tiendas minoristas en todos los mercados de Estados Unidos.<sup>9</sup> Este mismo servicio es ofrecido por Nielsen en todos los países latinoamericanos.

No obstante, los datos secundarios también representan problemas. Quizá la información necesaria no exista, pues los investigadores rara vez obtienen de fuentes secundarias todos los datos que requieren. Por ejemplo, Red Bull no encontrará información de las reacciones de los consumidores ante una nueva línea de agua enriquecida que todavía no se lanza al mercado. Incluso cuando se encuentren los datos, es probable que no sean muy útiles. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea *relevante* (que se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), *precisa* (que se recabe e informe de manera confiable), *actual* (lo suficientemente actualizada para tomar decisiones rápidas) e *imparcial* (que se recabe y se informe de manera objetiva).

## Obtención de datos primarios

Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio para la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos de investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. Así como los investigadores tienen que evaluar cuidadosamente la calidad de la información secundaria, también deben ser cuidadosos al reunir los datos primarios. Deben asegurarse de que sean relevantes, precisos y actuales, e imparciales. La **tabla 4.2** muestra que el diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere varias decisiones sobre *técnicas de investigación, vías de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación*.

● TABLA | 4.2 Planeación de la recopilación de datos primarios

Métodos de investigación	Vías de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal	Procedimiento de muestreo	
	En línea		

## Métodos de investigación

Los métodos de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos. A continuación analizamos cada uno de ellos.

### Investigación observacional

Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes.

**Investigación observacional.** La **investigación observacional** implica reunir datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes. Cualquier empresa de comercio detallista podría evaluar posibles ubicaciones para tiendas nuevas al verificar patrones de tráfico, condiciones de la zona y la localización de tiendas minoristas de descuento de los competidores.

Con frecuencia los investigadores observan el comportamiento de los consumidores para obtener conocimientos del cliente que no podrían obtener al plantearles sólo preguntas. Por ejemplo, Fisher-Price estableció un laboratorio de observación en el que puede apreciar las reacciones de niños pequeños ante juguetes nuevos. El laboratorio de juego de Fisher-Price es un espacio soleado, lleno de juguetes, en el que niños afortunados prueban los prototipos de esta compañía, bajo la mirada atenta de diseñadores que esperan descubrir lo que podría ser el inicio del emocionante frenesí de un nuevo juguete. De manera similar, en sus laboratorios de investigación, con el uso de cámaras de alta tecnología y otros equipos, Gillette observa a hombres y mujeres mientras se afeitan, y utiliza esos conocimientos para diseñar nuevos rastrillos y productos para afeitarse.

Los mercadólogos no sólo observan lo que hacen los consumidores, sino también lo que dicen. Como analizamos antes, los mercadólogos ahora escuchan habitualmente las conversaciones entre consumidores en blogs, redes sociales y sitios web. La observación de una retroalimentación tan natural puede proporcionar información que no podría obtenerse mediante métodos de investigación más estructurados y formales.

La investigación observacional puede obtener información que las personas no pueden o no están dispuestas a proporcionar. En contraste, existen cosas que simplemente no pueden observarse, como los sentimientos, las actitudes, los motivos o la conducta privada. El comportamiento de largo plazo o poco frecuente también es difícil de observar. Por último, en ocasiones es muy difícil interpretar las observaciones. Debido a estas limitaciones, los investigadores a menudo utilizan la observación junto con otros métodos de recolección de datos.

Un gran número de compañías utilizan ahora la **investigación etnográfica**, la cual implica enviar personas a observar e interactuar con los consumidores en su “entorno natural”. Los observadores podrían ser antropólogos y psicólogos capacitados, así como investigadores y gerentes de la compañía (vea Marketing Real 4.1). Considere el siguiente ejemplo:<sup>10</sup>

● Kraft Canadá envió recientemente a su presidente y a otros ejecutivos de alto nivel a observar la vida real de familias en una docena de hogares canadienses. “Fuimos con el propósito de entender a la familia canadiense, lo que ocurre en sus hogares, sobre todo en la cocina”, comenta el vicepresidente de conocimientos del cliente y estrategia de Kraft Canadá. Después de observar horas de video de las 12 familias visitadas, el grupo de conocimientos del consumidor encontró algunos temas comunes a lo largo de los diversos mercados de Kraft. El grupo se dio cuenta de que casi todas las familias enfrentan la misma “prisa alocada por tener algo preparado para alimentar a la familia, las decisiones apresuradas de último minuto, la necesidad de equilibrar las necesidades de sus hijos con las diferentes necesidades de alimentos”. Kraft mostró el conjunto de videos a equipos de marketing y ventas, los cuales los utilizaron como base para hacer sesiones de lluvia de ideas, e incluso subieron el video a un sitio web interno para que lo observaran los 4500 empleados de Kraft en todo Canadá. La experiencia de “vivir con los clientes” sirvió para que los mercadólogos y otros empleados de Kraft entendieran cómo es que su marca ayuda a los clientes al proporcionar productos más convenientes que reducen el estrés de colocar alimentos sobre la mesa.

Además de realizar investigación etnográfica en el entorno físico de los consumidores, muchas compañías ahora realizan regularmente investigación “webnográfica”; es decir, observar a los consumidores en un contexto natural en Internet. El hecho de observar a la gente mientras interactúa en línea puede proporcionar conocimientos útiles acerca de los motivos y comportamientos de compra tanto dentro como fuera de Internet.<sup>11</sup>

La investigación observacional y etnográfica suele producir el tipo de detalles que no surgen de los cuestionarios o grupos de enfoque de la investigación tradicional. Mientras que los métodos de investigación cuantitativos tradicionales tratan de poner a prueba hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas bien definidas sobre productos y estrategias, la investigación observacional puede generar conocimientos frescos de los clientes y de los mercados. “La belleza de la etnografía”, afirma un experto en investigación, es que “permite a las compañías centrarse

### Investigación etnográfica

Forma de investigación observacional que implica enviar observadores capacitados a ver e interactuar con los consumidores en su “entorno natural”.

# Marketing Real 4.1

## Investigación etnográfica: observar lo que los consumidores *hacen realmente*

Una joven entra a un bar y le dice al camarero: "Déme una Coca-cola de dieta y un asiento en el que pueda ver a esos tipos bebiendo Miller Lite en la esquina". Si espera el final de la historia, no se trata de un chiste. La joven en esta situación es Emma Gilding, etnógrafa corporativa de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather. En este caso, su trabajo consiste en entrar a los bares de todo el país y observar a los grupos de hombres bebiendo cerveza con sus amigos. No es una broma. Se trata de una investigación de mercados muy vanguardista, al estilo etnográfico.

Mientras el productor de video filmaba la acción, Gilding examinaba qué tan cerca se paraban los hombres unos de otros; escuchó a escondidas las historias y observó como pasaba la voz de uno a otro, como una tribu alrededor de una fogata. Ya en la oficina, un equipo de antropólogos y psicólogos capacitados estudiaron a fondo más de 70 horas de filmación de cinco noches similares en bares desde San Diego hasta Filadelfia. Un dato importante: Miller es preferida por grupos de bebedores, mientras que su principal competidor, Bud Lite, es una cerveza que se vende de manera individual. El resultado fue una serie de divertidos anuncios que incluían desde las experiencias excéntricas de bebedores de Miller Lite de todo el mundo (quedar atrapado en el metro, robando dinero del estuche de la guitarra de un músico ciego o pedir aventón en el desierto a un camionero desquiciado) hasta fotos de él contando a los amigos historias sobre una cerveza. Los anuncios de Miller Lite tuvieron altos niveles de audiencia por su valor de entretenimiento y resonancia emocional.

En la actualidad, los mercadólogos enfrentan muchas preguntas difíciles: ¿qué piensan *en realidad* los clientes acerca de un producto y qué les dicen al respecto a sus amigos? ¿Cómo lo usan *en realidad*? ¿Se lo dirán? ¿Pueden decírselo? Con mucha frecuencia, la investigación tradicional simplemente no puede proporcionar las respuestas precisas. Para obtener conocimientos más profundos, muchas compañías utilizan investigación etnográfica, es

decir, observan e interactúan con los consumidores en su "entorno natural".

Los etnógrafos buscan la "verdad de los consumidores". En las encuestas y en las entrevistas, los clientes podrían afirmar (y creer por completo) ciertas preferencias y comportamientos, cuando la realidad es bastante diferente. La etnografía proporciona un viaje por el interior del mundo del cliente, ayudando a los mercadólogos a conocer lo que los consumidores *hacen realmente*, en lugar de lo que *dicen* que hacen. "Eso podría significar atrapar a un paciente enfermo del corazón comiendo un emparedado de albóndigas y sopa con crema mientras destaca las virtudes de una alimentación saludable", observa un etnógrafo, "o a un diabético poniendo mucha sal a sus huevos con salchicha después de afirmar que no le unta mermelada a su pan tostado".

Al ingresar en el mundo del cliente, los etnógrafos pueden analizar cómo piensa y siente respecto a sus productos. He aquí otro ejemplo:

Una tarde reciente, Kelly Peña, también conocida como "la niña del rumor", estaba registrando un cajón de un niño de 12 años de edad.

Su misión secreta: descubrir qué es lo que le gusta y ayudar a Walt Disney Company a reafirmarse como una fuerza cultural entre los niños. Peña, investigadora de Disney, se concentró en una playera de *rock and roll* raída. ¿Black Sabbath? Según Dean, para el tímido niño pelirrojo bajo escrutinio, "usarla me hace sentir como si fuera a ver una película para adultos". Peña y su equipo de antropólogos han pasado 18 meses escudriñando dentro de las cabezas de niños reservados en búsqueda de sólo ese tipo de elemento psicológico.

Disney se basa en los conocimientos de Peña con el fin de crear nuevos entretenimientos para niños de 6 a 14 años, los cuales representan un gasto anual de 50 000 millones de dólares en todo el mundo. Con excepción de "Cars", Disney (que se ha enfocado más en entretenimiento para niñas, como las líneas de productos de "princesas", "Hannah Montana" y "Pixie Hollow") ha proporcionado muy poco entretenimiento para los niños. La investigación de Peña en ocasiones se realiza en grupos; otras veces implica ir de compras con un niño adolescente y su madre. Mientras camina por la casa de Dean, Peña busca señales que le indiquen lo que le gusta y le disgusta. "Lo que está en la repisas de atrás y que ha conservado nos dará información", comenta de antemano, "¿qué hay sobre sus paredes?, ¿cómo interactúa con sus hermanos?" Un descubrimiento importante de la visita de dos horas: aunque Dean trató de parecer maduro e indiferente en sus respuestas, aún tiene mucho de niño. Su cama tiene sábanas de dinosaurios y





animales de felpa. Más tarde, Peña afirmó: “Creo que por primera vez está tratando de rebasar los límites”.

Los niños ya pueden ver los resultados de la investigación de Peña en Disney XD, un nuevo canal de cable y sitio web. No es accidental, por ejemplo, que el personaje central de “Aaron Stone” sea un jugador de basquetbol mediocre. Peña les dijo a los productores que los niños se identifican con protagonistas que hacen todo lo posible por crecer. “Ganar no es tan importante para los niños como Hollywood cree”, comentó.

La investigación etnográfica a menudo produce los tipos de detalles íntimos que no suelen surgir de los grupos de enfoque y encuestas tradicionales. Fue con cámaras ocultas en los supermercados que los mercadólogos de Procter & Gamble en México descubrieron que muy pocas mujeres prestaban atención a su marca Pert Plus en el anaquel. “Nos dimos cuenta que estaba mal acomodada, que las versiones estaban dispersas y que el mensaje estaba ausente (en la tienda)”. Con el video, su equipo obtuvo estadísticas de las clientas: cuántos segundos se detuvieron en el anaquel, qué elementos en común tienen las marcas que escogían, qué colores de envase atrapan su atención y qué porcentaje de las botellas que toman llegan al carrito. Otros ejecuti-

vos de la misma empresa, de la división de detergentes en Colombia, visitan hogares colombianos de escasos recursos para observar cómo las amas de casa lavan la ropa, qué problemas encuentran, cómo son las lavadoras que usan o si lavan a mano sus prendas.

Al observar de primera mano las experiencias de los clientes también puede proporcionar importantes conocimientos. Con esa finalidad, el gigante de productos de consumo Kimberly Clark dirige un programa que pone a los ejecutivos de tiendas minoristas directamente en los zapatos de sus clientes, literalmente. Los ejecutivos realizan compras en sus propias tiendas con lentes de visión borrosa, con granos de maíz en sus zapatos e incómodos guantes de hule en sus manos. Todo forma parte de un ejercicio diseñado para que los mercadólogos entiendan los problemas físicos de los compradores de edad avanzada, que para el año 2030 representarán el 20% de la población total de Estados Unidos.

Los lentes de visión borrosa simulan problemas visuales comunes como las ca-

taratas, la degeneración macular y el glaucoma. Los granos de maíz en los zapatos imitan la sensación de caminar con articulaciones que molestan. Y los guantes voluminosos simulan las limitaciones para la destreza manual provocada por la artritis. Los participantes terminan estas experiencias llenos de ideas para hacer cambios en las tiendas que favorezcan a las personas mayores, como tipografía más grande y envases y publicidad en colores más vistosos, nueva iluminación en las tiendas y señales más claras, así como botones para llamadas instantáneas cerca de mercancía pesada como el agua embotellada y el detergente para ropa.

De esta manera, los investigadores se aproximan cada vez más a los consumidores (al observarlos de cerca mientras actúan e interactúan en entornos naturales o al experimentar de primera mano para sentir lo que ellos sienten). “Conocer al consumidor individual de forma íntima se ha convertido en una necesidad”, afirma un asesor de investigación, “y la etnografía es la conexión íntima con el consumidor”.

**Fuentes:** Los fragmentos y otra información fueron adaptados de Brooks Barnes, “Disney Expert Uses Science to Draw Boy Viewers”, *New York Times*, 14 de abril de 2009, p. A1; Linda Tischler, “Every Move You Make”, *Fast Company*, abril de 2004, pp. 73-75; y Ellen Byron, “Seeing Store Shelves Through Senior Eyes”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2009, p. B1. [http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=937\\_05&xsl=print.xsl&y=1](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=937_05&xsl=print.xsl&y=1)

en los deseos no expresados de sus clientes”. Según otro investigador: “la investigación de mercados clásica no va lo suficientemente lejos. No logra captar lo que la gente no puede imaginar o articular. Piense en la cita de Henry Ford: ‘Si le hubieran preguntado a la gente qué deseaba, me hubiera dicho que caballos más rápidos’”.<sup>12</sup>

### Investigación por encuesta

Obtención de datos primarios al preguntar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

**Investigación por encuesta.** La investigación por encuesta, el método más utilizado para recabar datos primarios, es la estrategia más adecuada para reunir información descriptiva. La empresa que desea saber cuáles son los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de las personas a menudo puede obtener esa información al preguntarles de manera directa.

La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se puede utilizar para obtener muchos tipos distintos información en muchas situaciones diferentes. Las encuestas sobre casi cualquier pregunta o decisión de marketing pueden realizarse por teléfono o correo, en persona o en Internet.

Sin embargo, la investigación por encuesta también plantea algunos problemas. En ocasiones, las personas no son capaces de responder preguntas de encuesta porque no recuerdan o nunca habían pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. A veces las personas no están dispuestas a responder a entrevistadores desconocidos o a hablar acerca de cosas que consideran privadas. En ocasiones responden preguntas de encuestas incluso cuando no saben la respuesta, sólo por dar una impresión de inteligencia o de estar informado. O bien, podrían tratar de ayudar al entrevistador al dar respuestas agradables. Por último, las personas ocupadas podrían no tener tiempo o molestarse por la intrusión a su privacidad.

**Investigación experimental**

Recopilación de datos primarios seleccionando grupos iguales de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas de grupo.

*Investigación experimental.* Mientras que la observación es mejor para la investigación exploratoria y la encuesta para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** resulta más adecuada para recabar información causal. Los experimentos implican seleccionar grupos de sujetos iguales, y aplicarles distintos tratamientos, controlando factores ajenos y detectar las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un nuevo emparedado a su menú, McDonald’s podría utilizar experimentos para probar los efectos en las ventas del cargo de dos precios diferentes. Podría introducir el nuevo emparedado a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y todas las demás campañas de marketing para el emparedado son las mismas, entonces las diferencias en las ventas en las dos ciudades podrían estar relacionadas con el precio fijado.

**Vías de contacto**

La información puede reunirse por correo, teléfono, entrevistas personales o en línea. La **tabla 4.3** muestra las fortalezas y las debilidades de cada una de estas vías de contacto.

*Correo, teléfono y entrevistas personales.* Los cuestionarios por correo sirven para reunir grandes cantidades de información a un bajo costo por persona. Los individuos podrían dar más respuestas honestas a un mayor número de preguntas personales en un cuestionario enviado por correo, que a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. Además, si se envía el cuestionario, no hay un entrevistador participante que pueda influir en las respuestas de los individuos.

Sin embargo, los cuestionarios enviados por correo no son muy flexibles (todos los individuos responden las mismas preguntas en el mismo orden). Las encuestas por correo suelen necesitar más tiempo para contestarse y la tasa de respuesta (el número de personas que devuelven los cuestionarios contestados) suele ser muy baja. Finalmente, con frecuencia el investigador tiene poco control sobre la muestra de cuestionarios por correo. Aun con una buena lista de correos, es difícil controlar *quién* en una dirección en particular completará el cuestionario. Debido a sus desventajas, cada vez más mercadólogos están cambiando a encuestas por correo electrónico o por Internet debido a que son más rápidas, más flexibles y menos costosas.

La *entrevista telefónica* es uno de los mejores recursos para obtener información con rapidez, además de que permite mayor flexibilidad que los cuestionarios enviados por correo. Los entrevistadores podrían aclarar preguntas difíciles y, en función de las respuestas que vayan recibiendo, omitir algunas preguntas o profundizar en otras. Además, las tasas de respuesta suelen ser más altas que con los cuestionarios por correo, y es posible que los entrevistadores soliciten hablar con las personas que tengan las características deseadas o incluso con alguien específico.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por persona es más alto que con los cuestionarios enviados por correo o en línea. Asimismo, quizá las personas no desean hablar sobre cuestiones personales con un entrevistador. Este método introduce interferencia del entrevistador (la forma en que habla, cómo plantea las preguntas y otras diferencias que llegan a afectar las respuestas de la gente). Por último, en esta época de listas para no recibir llamadas y de consumidores acosados por promotores, los sujetos potenciales de encuesta les cuelgan el teléfono cada vez más a los entrevistadores en vez de hablar con ellos.

Las *entrevistas personales* son de dos tipos: individuales y grupales. La *entrevista individual* implica hablar con el sujeto en su hogar u oficina, en la calle o en centros comerciales. Esta clase de entrevista

● **TABLA | 4.3** Fortalezas y debilidades de las vías de contacto

	Correo	Teléfono	Personal	En línea
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se obtienen	Buena	Razonable	Excelente	Buena
Control de la influencia del entrevistador	Excelente	Razonable	Deficiente	Razonable
Control de la muestra	Razonable	Excelente	Buena	Excelente
Rapidez en la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Deficiente	Deficiente	Buena	Buena
Costo	Buena	Razonable	Deficiente	Excelente

Fuente: Basada en Donald S. Tull y Del. I Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 7ª ed. (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1993). Adaptado con la autorización de los autores.

es flexible, y los entrevistadores capacitados guían la entrevista, explican las preguntas difíciles y exploran diversos aspectos según lo requiera la situación; podrían mostrar a las personas productos, anuncios o empaques reales, y observar las reacciones y el comportamiento. Sin embargo, las entrevistas individuales llegan a costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas por teléfono.

La *entrevista grupal*, (también llamada *sesión de grupo* o *grupo de enfoque*), y mejor conocida como *focus group*, consiste en invitar de 6 a 10 personas a hablar con un moderador capacitado para un producto, un servicio o una organización. Por lo general a los participantes se les paga cierta cantidad por su asistencia. El moderador promueve un debate libre y sencillo, con la esperanza de que las interacciones del grupo revelen sentimientos y pensamientos reales. Al mismo tiempo, el moderador “enfoca” la discusión; de allí el nombre de *entrevista de grupo* o **focus group**.

Los investigadores y mercadólogos observan las discusiones de los focus group o sesiones de grupo detrás de un espejo con una sola vista, y registran los comentarios por escrito o en una cinta de video para estudiarlos posteriormente. En la actualidad, los investigadores de focus group pueden utilizar incluso la videoconferencia y la tecnología de Internet para conectar a los mercadólogos ubicados en lugares lejanos con grupos de enfoque en vivo. Con el uso de cámaras y sistemas de sonido bidireccionales, los ejecutivos de marketing ubicados en una sala de juntas remota pueden observar y escuchar, utilizar controles remotos para hacer acercamientos de los rostros y observar el focus group como desean.

Junto con la investigación observacional, la entrevista del focus group se ha convertido en una de las principales herramientas de investigación de mercados para conocer de primera mano los pensamientos y los sentimientos de los consumidores. Sin embargo, este tipo de grupos plantean algunos desafíos: por lo general utilizan muestras pequeñas con la finalidad de que el costo y el tiempo requeridos sean bajos, de manera que puede resultar difícil generalizar los resultados. Asimismo, dentro de estos grupos los consumidores no siempre muestran de forma honesta y abierta sus verdaderos sentimientos, conducta e intenciones frente a otras personas.

Así, aun cuando los focus group todavía se utilizan bastante, muchos investigadores están haciendo pequeñas modificaciones al diseño de estos grupos. Por ejemplo, algunas compañías prefieren los “grupos de inversión” (pequeños grupos de consumidores que interactúan de manera directa informal con los diseñadores de productos, sin la presencia de un moderador). En varios países latinoamericanos se prefieren grupos de participantes que ya se conocen entre sí (*peer groups*) o sesiones con grupos más reducidos llamados *microsesiones*. Incluso otros investigadores están modificando el entorno en el que realizan los focus group. Para lograr que los consumidores se relajen y produzcan respuestas más automáticas, utilizan ambientes que son más cómodos y más relevantes para los productos que se investigan. Por ejemplo, para entender mejor la forma en que las mujeres se afeitan las piernas, Schick Canadá y la agencia de publicidad F.E.M. crearon sesiones “Pequeños sorbos” diseñadas de manera parecida a las reuniones con amigas.



● Nuevos ambientes para los focus group: para crear un escenario más agradable en el que las mujeres pudieran abrirse para compartir historias personales de afeitado e hidratación, Schick patrocinó sesiones de “Pequeños sorbos” en cafeterías locales.

En estas sesiones de pequeños sorbos, las participantes se reunieron en una cafetería local para tomar café o té y comer algunos bocadillos. La estructura era libre, y el ambiente agradable ayudaba a que las mujeres se abrieran y compartieran historias personales sobre el afeitado y la hidratación, en un tema que podría ser considerado delicado en un ambiente más formal. Estas sesiones proporcionaron nuevos conocimientos sobre los clientes. Por ejemplo, los investigadores descubrieron que el mensaje de su máquina de afeitar para mujer Schick Quattro (que tiene una tecnología de cuatro navajas) era demasiado técnica. A las mujeres no les interesa la ingeniería que está detrás de la máquina de afeitar; les interesan los resultados. De esta manera, Schick Canadá reposicionó su máquina de afeitar diciendo que ofrecía un afeitado más suave y duradero. Un beneficio secundario fue que las participantes disfrutaron tanto de las sesiones que querían participar en otras. Se convirtieron en un tipo de consejo de asesores permanente para los mercadólogos de Schick, y “embajadoras de marca” para los productos de esta compañía.<sup>13</sup>

De esta forma, en años recientes muchas compañías han dejado de utilizar las vías de contacto y los métodos de investigación tradicionales, más formales y orientados hacia las cifras. En su lugar, están utilizando formas más novedosas de escuchar a los clientes, sin utilizar los formatos del cuestionario tradicional. Un gerente de marketing comenta lo siguiente: “Conocidos por hacer los cálculos y ser los guardianes de la estadística en la industria del marketing, los investigadores de mercados

**Investigación de mercados en línea**

Recopilación en línea de datos primarios mediante encuestas de Internet, focus group en línea, experimentos basados en la web o el seguimiento del comportamiento de los consumidores en línea.

deben cambiar su enfoque y dedicarse a escuchar y desarrollar mejor las ideas de manera directa, y dejar de “alimentar al monstruo de las medidas”. Además de realizar encuestas y hacer mediciones de las marcas, “los investigadores necesitan utilizar habilidades más sutiles”.<sup>14</sup>

**Investigación de mercados en línea.** El crecimiento de Internet ha tenido un impacto drástico en la investigación de mercados. Los investigadores están reuniendo datos primarios cada vez más mediante la **investigación de mercados en línea**: encuestas por Internet, paneles en línea, experimentos y focus group en línea. Según un estimado, el gasto en investigación en línea en Estados Unidos alcanzó los 4450 millones de dólares el año pasado, y crece de un 15 a un 20% cada año.<sup>15</sup>

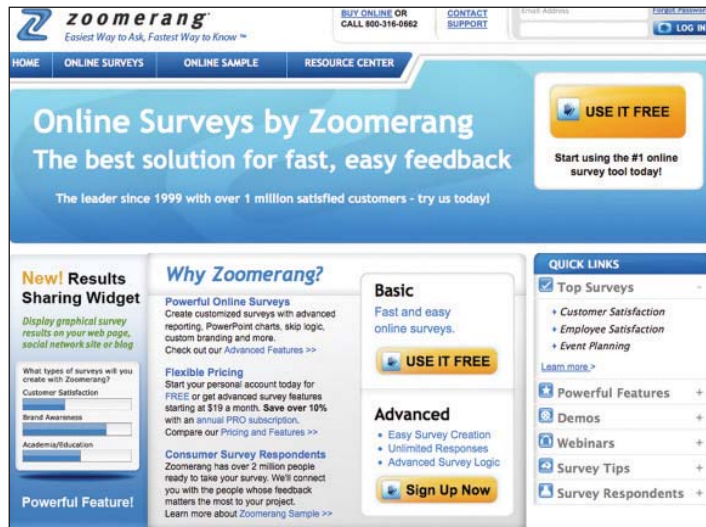
La investigación en línea puede adoptar varias formas. Una compañía podría utilizar la web como medio de encuesta: podría incluir un cuestionario en su sitio web y ofrecer incentivos por responderlo; podría utilizar el correo electrónico, vínculos de Internet o anuncios emergentes para invitar a las personas a responder preguntas; podría crear paneles en línea que proporcionen una retroalimentación habitual o llevar a cabo discusiones en vivo o focus group en línea.

Además de las encuestas, los investigadores pueden realizar experimentos en la web. Pueden experimentar con diferentes precios, encabezados o características de productos en distintos sitios web, en diferentes momentos, para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. O pueden establecer entornos de compra virtuales y utilizarlos para probar los productos y programas de marketing. Finalmente, una compañía podría conocer el comportamiento de sus clientes en línea al hacer un seguimiento de sus clics mientras visitan el sitio web y pasan otros sitios.

Internet es muy adecuado para la investigación *cuantitativa* (encuestas de mercado y recolección de datos). Casi tres cuartas partes de los estadounidenses ahora tienen acceso a Internet, lo que lo convierte en un canal fértil para llegar a una gran sección de consumidores. Conforme disminuyen las tasas de respuesta para los métodos tradicionales de encuesta y los costos se incrementan, Internet está reemplazando con rapidez al correo y al teléfono como la metodología dominante de recolección de datos. La investigación en línea representa ahora alrededor del 50% de toda la investigación por encuesta que se realiza en Estados Unidos.<sup>16</sup>

La investigación por encuesta en línea ofrece verdaderas ventajas sobre los métodos de entrevista telefónica, de correo y personal más tradicionales. Las ventajas más evidentes son la rapidez y el bajo costo. Al utilizar la web, los investigadores pueden distribuir con rapidez y facilidad encuestas a miles de individuos de manera simultánea a través del correo electrónico o al publicarlas en sitios web seleccionados. Las respuestas pueden ser casi instantáneas y, debido a que los propios sujetos ingresan la información, los investigadores pueden tabular, revisar y compartir los datos de investigación conforme los obtienen.

La investigación por Internet suele tener un costo mucho menor a la investigación que se realiza por correo, teléfono o entrevistas personales. El uso de Internet elimina los gastos de correo, teléfono, entrevistador y manejo de datos asociados con otros métodos. Como resultado, las encuestas en línea suelen costar de un 10 a un 20% menos que las encuestas tradicionales por correo, y 30% menos que las encuestas por teléfono. Asimismo, el tamaño de la muestra tiene un bajo impacto en los costos. Una vez que se publica el cuestionario en la web, no hay una gran diferencia si lo responden 10 o 10000 individuos.



● **Investigación en línea: Gracias a servicios de encuesta como Zoomerang, casi cualquier negocio, grande o pequeño, puede crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.**

Así, la investigación en línea está al alcance de casi cualquier negocio, grande o pequeño. De hecho, con Internet, lo que alguna vez fue el dominio de expertos en investigación ahora está disponible para casi cualquier futuro investigador. ● Incluso investigadores más pequeños y menos sofisticados pueden utilizar los servicios de encuesta en línea como Zoomerang ([www.zoomerang.com](http://www.zoomerang.com)) y SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) para crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Además de las ventajas de rapidez y costos, las encuestas por Internet también suelen ser más interactivas y atractivas, fáciles de responder y menos impertinentes que las encuestas tradicionales por teléfono o correo. Como resultado, generalmente obtienen tasas de respuesta más elevadas. Internet es un medio excelente para llegar a las audiencias difíciles de alcanzar: las casi siempre evasivas audiencias conformadas por adolescentes, personas solteras, gente adinerada e individuos con un alto nivel académico. También es conveniente para llegar a las madres que trabajan fuera del hogar

y a quienes tienen vidas muy ocupadas. Dichas personas están bien representadas en línea ya que podrían responder a su propio ritmo y conveniencia.

Así como los investigadores de mercados se están apresurando a utilizar Internet para realizar encuestas cuantitativas y reunir datos, también están adoptando métodos de investigación *cualitativos* basados en la web, como entrevistas detalladas en línea, focus group, blogs y redes sociales. Internet permite obtener conocimientos cualitativos de los clientes de manera rápida y poco costosa.

Uno de los principales métodos de investigación cualitativos y que utilizan Internet son los **focus group en línea**, los cuales ofrecen muchas ventajas sobre los focus group tradicionales. Pueden participar personas de cualquier lugar; todo lo que necesitan es una computadora y una conexión a Internet. De esta manera, la web sirve para reunir personas de diferentes partes del país o del mundo, en especial los pertenecientes a grupos de altos ingresos que no tienen tiempo para viajar a un sitio central. Asimismo, los investigadores pueden realizar y vigilar focus group en línea desde cualquier parte, eliminando los costos de transporte, hospedaje y servicios. Finalmente, aunque los focus group en línea requieren de cierta planeación anticipada, los resultados son casi inmediatos.

Los focus group en línea pueden adoptar varios formatos. La mayoría ocurre en tiempo real, en discusiones en salas de chat en las que los participantes y un moderador se sientan alrededor de una mesa virtual para intercambiar comentarios. Como alternativa, los investigadores podrían organizar un tablero de mensajes en el que los individuos interactúan en el transcurso de varios días o semanas. Los participantes se conectan todos los días y hacen comentarios acerca de los temas del focus group.

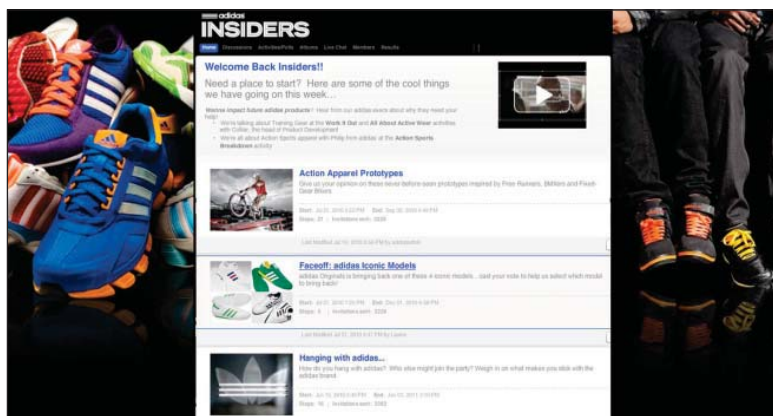
Aunque tienen un costo bajo y son fáciles de realizar, estos grupos carecen de la dinámica real de métodos más personales. Para superar estas desventajas, algunos investigadores ahora están añadiendo audio y video en tiempo real a sus grupos. Por ejemplo, la empresa de investigación en línea Channel M2 “proporciona el toque humano a la investigación en línea” al colocar a los participantes de los focus group en “habitaciones para entrevistas virtuales” que son agradables para las personas.<sup>17</sup>

Los participantes se reclutan utilizando métodos tradicionales y luego se les envía una cámara web para registrar sus reacciones verbales y no verbales. Luego, reciben instrucciones por medio de correo electrónico, incluyendo un vínculo a la habitación de entrevistas en línea de Channel M2 y un número gratuito para entrar a la teleconferencia. A la hora citada, cuando hacen clic en el vínculo y en el teléfono, los participantes se registran y ven la habitación de entrevistas de Channel M2, con video en vivo de los otros participantes, un cuadro de texto, una pantalla para hacer comentarios y un pizarrón blanco. Una vez que inicie el focus group, las preguntas y las respuestas se dan en “tiempo real”, en un entorno muy en vivo. Los participantes hacen comentarios espontáneos de forma verbal, con mensajes de texto o ambos. Los investigadores pueden “sentarse” con el focus group desde cualquier lugar, y escuchar y ver a cada uno de los participantes. O bien, pueden revisar una versión grabada posteriormente.

Aunque el uso de la investigación de mercados en línea está creciendo con rapidez, las investigaciones cuantitativa y cualitativa basadas en Internet tienen algunas desventajas. Uno de los principales problemas consiste en controlar quién participa en la muestra en línea. Al no poder ver a los participantes, es difícil saber quiénes son en realidad. Para resolver este tipo de problemas de muestreo y de contexto, muchas empresas de investigación en Internet utilizan comunidades de aceptación y paneles de participantes. Por ejemplo, Zoomerang ofrece un panel de negocios y consumo en línea que maneja más de 500 atributos.<sup>18</sup> Como alternativa, muchas compañías ahora están desarrollando sus propias redes sociales, que utilizan para obtener conocimientos e información de los clientes. ● Considere a Adidas:<sup>19</sup>

**Focus group en línea**

Reunión de un pequeño grupo de personas en línea con un moderador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio u organización y adquirir conocimientos cualitativos acerca de las actitudes y comportamiento de los consumidores.



● Las redes sociales de clientes en línea (como Adidas Insiders), ayudan a las compañías a obtener conocimientos e información de sus clientes. Éstos se muestran sorprendentemente dispuestos, e incluso ansiosos, por participar.

de investigación en Internet utilizan comunidades de aceptación y paneles de participantes. Por ejemplo, Zoomerang ofrece un panel de negocios y consumo en línea que maneja más de 500 atributos.<sup>18</sup> Como alternativa, muchas compañías ahora están desarrollando sus propias redes sociales, que utilizan para obtener conocimientos e información de los clientes. ● Considere a Adidas:<sup>19</sup>

Cuando Adidas creó una página de seguidores en Facebook, rápidamente atrajo a 2 millones de usuarios. Lo mismo ocurrió con sus páginas de Twitter y YouTube. Sin embargo, revisar y analizar los comentarios de 2 millones de miembros en las comunidades públicas en línea no es realista, de manera que el gigante de artículos deportivos creó su propia comunidad en línea llamada Adidas Insiders,

e invitó únicamente a los usuarios más activos a unirse a sus páginas públicas. Por medio de conversaciones en línea con y entre los participantes de este grupo, los mercadólogos de la compañía son capaces de reunir con rapidez retroalimentación de los consumidores en tiempo real acerca de las percepciones de su marca, ideas de productos y campañas de marketing. Los consumidores *Adidas Insiders* se muestran sorprendentemente dispuestos, incluso ansiosos, por participar. “Es de gran ayuda [para nosotros] pasar tiempo con consumidores que aman la marca tanto como nosotros”, comenta el director de medios digitales de Adidas.

Los equipos de marketing de producto de Adidas obtienen conocimientos rápidos y prácticos acerca de los clientes al probar estrategias y conceptos con los participantes del grupo. “Podemos jugar con colores y materiales, y obtener retroalimentación instantánea de estos seguidores, lo que nos permite ser más eficientes al desarrollar y planear nuestros productos”, afirma el ejecutivo de marketing de Adidas. “Incluso hemos hecho preguntas acerca de temas como las voces para videos y hemos recibido una retroalimentación sorprendente que ha provocado que modifiquemos nuestras ideas”.

Así, en años recientes, Internet se ha convertido en una nueva herramienta importante para llevar a cabo investigaciones y obtener conocimientos de los clientes. Sin embargo, los investigadores de mercados de la actualidad están yendo aún más lejos en la web (más allá de las encuestas en línea estructuradas, los focus group y las comunidades web). Están escuchando y observando a los consumidores al explorar de forma activa las ricas vetas de información no solicitada, poco estructurada y “ascendente” acerca de los clientes que ya existen en la web. Esto puede hacerse con sólo observar las reseñas y los comentarios que aparecen en el sitio de la marca o en sitios de compras como Amazon.com y BestBuy.com. O bien podría implicar el uso de herramientas sofisticadas de análisis en Internet para analizar con profundidad enormes cantidades de comentarios y mensajes de los consumidores en los blogs o sitios de redes sociales, como Facebook o Twitter. Escuchar y observar a los consumidores en línea puede proporcionar conocimientos valiosos sobre lo que están diciendo o pensando acerca de las marcas. Como lo señala un experto en información, “la web sabe lo que quieres”<sup>20</sup> (vea Marketing Real 4.2).

Quizás el tema más problemático que están enfrentando los investigadores en línea es la privacidad de los consumidores. Algunos críticos temen que investigadores sin ética utilicen las direcciones de correo electrónico y las respuestas confidenciales reunidas mediante encuestas para vender productos una vez que la investigación termine. Les preocupa el uso de tecnologías que reúnan información personal en línea sin el consentimiento de las personas. Ignorar este tipo de temas de privacidad podría provocar que los consumidores se molesten y se vuelvan menos cooperativos, y también podría estimular una mayor intervención gubernamental. A pesar de estas preocupaciones, la mayoría de los expertos en esta industria predice que la investigación de mercados en línea seguirá creciendo sin problemas.<sup>21</sup>

## Plan de muestreo

Los investigadores de mercados suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores al estudiar una pequeña muestra de la población total. Una **muestra** es un segmento de la población que se selecciona para la investigación de mercados y para representar a la población en conjunto. Lo ideal sería que la muestra fuera representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población más grande.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. Primero, *¿a quién se va a encuestar (qué unidad de muestra)?* La respuesta a esta pregunta no siempre es sencilla. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones en la compra de un automóvil para la familia, ¿el sujeto de investigación debería ser el esposo, la esposa, otros miembros de la familia, el vendedor o todos ellos? En segundo lugar, *¿cuántas personas deberían incluirse (qué tamaño de muestra)?* Las muestras grandes brindan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, las muestras más grandes por lo regular cuestan más y no es necesario muestrear todo el mercado meta, o ni siquiera una porción grande, para obtener resultados confiables.

Por último, *¿cómo se deberían elegir a los participantes de la muestra (qué procedimiento de muestreo)?* La **tabla 4.4** describe distintos tipos de muestras. Con las *muestras probabilísticas*, cada uno de los miembros de la población tiene las mismas probabilidades conocidas de ser incluido en la muestra, y los investigadores podrían calcular los límites de confianza del error de muestreo. No obstante, cuando el muestreo probabilístico es demasiado costoso o requiere de mucho tiempo, los investigadores de mercados suelen utilizar *muestras no probabilísticas*, incluso cuando no pueda medirse su error de muestreo. Estas diversas formas de obtención de muestras tienen distintos costos y limitaciones de tiempo, así como una exactitud y propiedades estadísticas diferentes. La conveniencia de un tipo de muestreo sobre otro depende de las necesidades del proyecto de investigación.

### Muestra

Segmento de la población que se selecciona para la investigación de mercados y para que represente a toda la población.

# Marketing Real 4.2

## Escuchar en línea: la web sabe lo que usted quiere

“¿Te zumban los oídos?”, pregunta un analista de marketing en línea. “Seguramente alguien está hablando de ti [en la web], y tal vez valga la pena que escuches”. Gracias al floreciente mundo de los blogs, las redes sociales y otros foros de Internet, los mercadólogos ahora tienen acceso casi en tiempo real a una enorme cantidad de información de los consumidores en línea. Todo está ahí para ser indagado: elogios, críticas, recomendaciones, acciones, y se revela en lo que los consumidores están diciendo y haciendo mientras utilizan Internet. Los mercadólogos con miras al futuro ahora están obteniendo información valiosa de los clientes en esta nueva veta de información “ascendente”, no solicitada.

Mientras que la investigación de mercados tradicional proporciona conocimientos acerca de los aspectos “lógicos, representativos y estructurados de nuestros consumidores”, afirma Kristin Bush, gerente ejecutivo de conocimientos del consumidor y del mercado en P&G, escuchar en línea “proporciona mucha más de la intensidad, mucho más del... contexto y la pasión, y más de la espontaneidad que los consumidores le están dando de manera honesta [cuando dan sus opiniones]”.

Escuchar en línea podría implicar algo tan sencillo como revisar las críticas de los clientes en el sitio de la marca de la compañía o en sitios de compras populares como Amazon.com o BestBuy.com. Esas críticas son abundantes, se refieren a productos específicos y proporcionan reacciones directas de los clientes. Amazon.com muestra críticas detalladas de los clientes sobre todos los productos que vende, y sus clientes se basan en gran medida en ellas cuando realizan sus compras. Si los clientes en el mercado de las marcas de una compañía están leyendo y reaccionando a este tipo de críticas, lo mismo deberían hacer los gerentes de marketing de la empresa.

En la actualidad, muchas compañías están añadiendo secciones de críticas de los clientes a los sitios web de sus marcas. “Realmente es intimidante permitir que los

consumidores digan lo que deseen acerca de tus productos en tu propio territorio”, afirma un analista. “Sin embargo, tanto la retroalimentación positiva como la negativa proporcionan señales de lo que estás haciendo bien y de lo que necesita mejorar”. Las críticas negativas pueden ofrecer advertencias tempranas de productos defectuosos o malos entendidos de los consumidores que deben ser resueltos de inmediato.

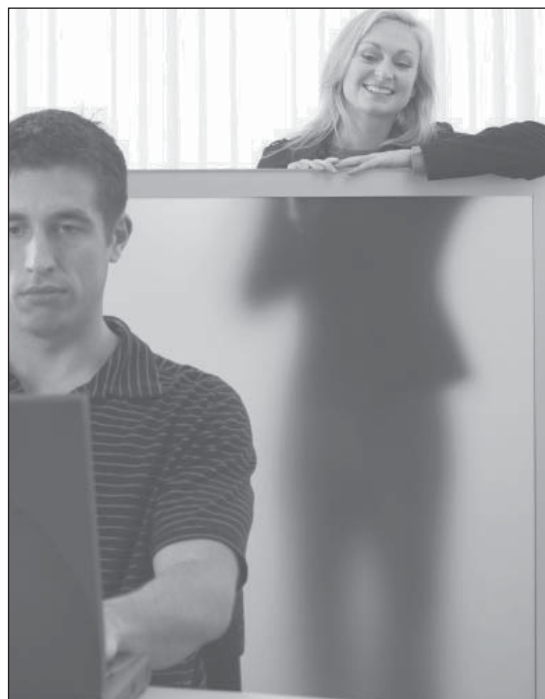
A un nivel más profundo, los mercadólogos ahora utilizan herramientas sofisticadas de análisis en Internet para escuchar y examinar las porciones valiosas de la enorme masa de comentarios y conversaciones de los consumidores en los blogs, artículos de noticias, foros en línea y sitios de redes sociales como Facebook o Twitter.

No obstante, además de vigilar lo que los clientes están *diciendo* en línea acerca de ellas, las compañías también están observando lo que los clientes están *haciendo* en Internet. Los mercadólogos escudriñan con gran detalle el comportamiento de los consumidores mientras navegan en Internet, y utilizan los conocimientos que obtienen para personalizar las experiencias de compra. Considere el siguiente ejemplo:

Una compradora del sitio del minorista FigLeaves.com observa con detalle un par de pantuflas de seda. Luego, aparece la recomendación de una bata de baño para caballero. Esto podría parecer un grave error, a menos, desde luego, que eso sea precisamente lo que ella busca. ¿Por qué la bata de baño? Un análisis de los datos de conducta del sitio FigLeaves.com (que incluye desde clics del ratón hasta solicitudes de búsqueda) muestra que ciertos tipos de mujeres, en ciertos momentos de la semana, podrían estar comprando productos

para hombres. Lo que un cliente ve en el sitio también podría depender de otras conductas. Por ejemplo, los compradores que parecen estar presionados por el tiempo (digamos, que hacen compras desde el trabajo y que pasan con rapidez de una pantalla otra) podrían ver páginas más simplificadas con una ruta directa al carrito de compras y a la caja. Por otro lado, las personas que hacen sus compras sin prisa (digamos, quienes lo hacen desde su hogar, o durante los fines de semana y que revisan las críticas de los productos) podrían recibir páginas con más detalles, videoclips e información comparativa. La meta de este tipo de análisis consiste en enseñar a los sitios web “algo cercano a la inteligencia de un vendedor de carne y hueso”, comenta un experto en análisis de la web. “Durante los primeros minutos en una tienda, el vendedor observa el lenguaje corporal y el tono de voz del cliente. Debemos enseñarles a las máquinas a aprender esos mismos conocimientos de los movimientos en línea”.

De manera más general, la información acerca de lo que los consumidores hacen mientras navegan el amplio espacio de Internet (qué búsquedas hacen, los sitios que visitan, las cosas que compran)



● **Escuchar en línea, la selección conductual, la selección social: a donde quiera que vaya en Internet, los mercadólogos están mirando sobre su hombro para obtener conocimientos de los consumidores. ¿Se trata de un marketing inteligente o sólo de algo “un poco espeluznante”?**

es oro puro para los mercadólogos. Y los gerentes de marketing actuales están ocupados buscando ese oro.

Hoy en día en Internet, todos saben quién es usted. De hecho, legiones de compañías en línea también conocen su género, su edad, el lugar donde vive, que le gustan las camionetas, y que estuvo, digamos, tres horas 43 segundos en un sitio web para amantes de las mascotas un día lluvioso de enero. Todos esos datos fluyen a través de miles de redes de computadora, donde se almacenan, catalogan, analizan y luego utilizan para enviar anuncios diseñados especialmente para usted, potencialmente en cualquier lugar que visite en Internet. Se le conoce como *selección conductual*, es decir, vigilar la conducta de los consumidores en línea y utilizarla para enviarles anuncios. Así, por ejemplo, si usted coloca un teléfono móvil en el carrito de compras de Amazon.com, pero no lo compra, es probable que vea algunos anuncios de ese tipo de teléfono la siguiente vez que visite su sitio favorito de ESPN para consultar los marcadores deportivos más recientes.

Esto ya es lo suficientemente sorprendente, pero la ola más reciente de análisis y selección en la web llevan aún más lejos su indiscreción: van de la selección conductual a la selección social. Mientras que la selección *conductual* sigue los movimientos de los consumidores a través de los sitios web, la selección social también vigila las conexiones sociales en línea individuales.

Según un especialista en selección social, “estamos volviendo al viejo adagio de que Dios los cría y ellos se juntan”. Las investigaciones demuestran que los consumidores hacen compras

muy similares a las de sus amigos, y que tiene cinco veces más posibilidades de responder a los anuncios de las marcas que utilizan sus amigos. Así, tiene sentido identificar y seleccionar a los amigos de los clientes actuales. La selección social relaciona datos de los clientes con datos de la interacción social de los sitios de las redes sociales. En efecto, vincula a un posible cliente con sus conexiones más cercanas, y también las selecciona. Esto podría extender una campaña de marketing que alcanzaría a un millón de personas en una campaña que alcance a 8 o 10 millones, la mayoría de ellos nuevos.

Escuchar en línea; la selección conductual; la selección social. Todo esto resulta muy útil para los mercadólogos mientras trabajan para obtener conocimientos del cliente a partir de las cantidades masivas de información que abundan en la web. ¿La principal pregunta? Tal vez habrá adivinado. Conforme los mercadólogos se vuelven más adeptos a vigilar blogs, redes sociales y otros sitios web, ¿qué ocurre con la privacidad de los consumidores? En efecto, esa es la desventaja. ¿En qué punto la sofisticada investigación en la web cruza la línea y se convierte en acoso del consumidor? Los defensores afirman que la selección conductual y social produce más be-

neficios que abusos para el consumidor al proporcionarles anuncios y productos que les interesan. Para muchos consumidores y defensores públicos, el hecho de vigilar a los consumidores en línea y acosarlos con anuncios es más que un poco espeluznante. Por ejemplo, la selección conductual ya ha sido sujeta a audiencias regulatorias y sometida a análisis en el Congreso.

No obstante, a pesar de estas preocupaciones, la observación en línea continuará aumentando y, con las medidas preventivas apropiadas, promete beneficios para las compañías y los clientes. Tener acceso a las conversaciones y el comportamiento en línea permite a las compañías “escuchar la voz espontánea del consumidor, los verdaderos sentimientos, los valores reales y los puntos de vista honestos que tienen acerca de nuestros productos y servicios”, dice Bush de P&G. “Las compañías que descubren cómo escuchar y responder... de una manera significativa y valiosa serán las ganadoras en el mercado”. Después de todo, saber qué es lo que en realidad quieren los clientes es un primer paso esencial para crear valor para ellos. Y, como señala un experto en información en línea, “la web sabe lo que usted quiere”.

---

**Fuentes:** Extractos, citas y otra información adaptados de Stephen Baker, “The Web Knows What You Want”, *Businessweek*, 27 de julio de 2009, p. 48; Brian Morrissey, “Connect the Thoughts”, *Adweek*, 29 de junio de 2009, pp. 10-11; Paul Sloan, “The Quest for the Perfect Online Ad”, *Business 2.0*, marzo de 2007, p. 88; Abbey Klaassen, “Forget Twitter, Your Best Marketing Tool is the Humble Product Review”, *Advertising Age*, 29 de junio de 2009, pp. 1, 17; David Wiesenfeld, Kristin Bush y Ronjan Sikdar, “Listen Up: Online Yields New Research Pathway”, *Nielsen Consumer Insights*, agosto de 2009, <http://en-us.nielsen.com/>; y Elizabeth A. Sullivan, “10 Minutes with Kristin Bush”, *Marketing News*, 30 de septiembre de 2009, pp. 26-28.

## ● TABLA | 4.4 Tipos de muestras

### Muestra probabilística

Muestra aleatoria simple	Cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.
Muestra aleatoria estratificada	Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edades), y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por grupos (área)	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como por cuadras) y el investigador saca una muestra de los grupos que entrevistará.

### Muestra no probabilística

Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.
Muestra de juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra por cuotas	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de varias categorías.



## Instrumentos de investigación

Para reunir datos primarios, los investigadores de mercados podrían elegir entre dos instrumentos de investigación principales: el *cuestionario* y los *dispositivos mecánicos*.

**Cuestionarios.** El *cuestionario* es por mucho el instrumento más común, ya sea administrado en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles, ya que hay muchas formas de plantear las preguntas. Las preguntas cerradas incluyen todas las posibles respuestas y los sujetos eligen entre ellas. Algunos ejemplos son las preguntas de opción múltiple y las preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten que los sujetos respondan con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de líneas aéreas, American Airlines sólo preguntaría: “¿Qué opina de American Airlines?”, o le solicitaría a la gente que complete una frase: “Cuando elijo una línea aérea, la consideración más importante es...”. Las preguntas abiertas con frecuencia revelan más información que las preguntas cerradas porque los individuos no están limitados en sus respuestas.

Las preguntas abiertas son muy útiles en la investigación exploratoria, cuando el investigador intenta averiguar *qué* piensa la gente, pero sin medir *cuánta* gente piensa de cierta forma. Las preguntas cerradas, por otro lado, ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular. Los investigadores también deben tener cuidado al *redactar* y *ordenar* las preguntas. Tienen que utilizar una redacción sencilla, directa y sin manipulación. Las preguntas deben ordenarse de manera lógica. La primera pregunta debe, en lo posible, despertar el interés, en tanto que las preguntas difíciles o personales tienen que plantearse al último para que la persona no se ponga a la defensiva.

**Instrumentos mecánicos.** A pesar de que los cuestionarios son el instrumento de investigación más común, los investigadores también utilizan dispositivos mecánicos para vigilar el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research conecta medidores de audiencia a los televisores, cajas de cable y sistemas satelitales en hogares seleccionados, para registrar quiénes ven cuáles programas. Los minoristas utilizan escáneres de salida para registrar las compras de los clientes.

Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos. ● Por ejemplo, considere el nuevo laboratorio para consumidores de Disney Media Networks, ubicado en Austin, Texas:<sup>22</sup>

Un técnico con una bata negra de laboratorio observó al hombre bajo y de mediana edad que estaba sentado dentro de las nuevas instalaciones de investigación secretas de Disney; su rostro estaba cubierto con lentes de seguimiento ocular. “Lea ESPN.com en ese BlackBerry”, le dijo tranquilamente, como una enfermera que está punto de sacar sangre. “Y diviértase”, añadió al salir de la habitación. En realidad, el gusto del hombre por las noticias deportivas no era lo importante. “El sitio era una versión falsa, de cualquier manera”. En realidad, los técnicos e investigadores de Disney Media Networks (que incluye a ABC, ESPN y otras cadenas) estaban ansiosos por saber cómo respondería el hombre ante anuncios de diferentes tamaños. ¿Qué tan pequeños podrían ser los anuncios y aún captar su atención? Un escuadrón de ejecutivos de Disney escudriñaba los datos mientras fluían en tiempo real en los monitores de televisión en una habitación adyacente. “Ni siquiera está viendo el anuncio ahora”, dijo un investigador. El hombre hizo clic en otra página. “Ahí vamos, esa imagen captó su atención”. Las herramientas son avanzadas: además de seguir el movimiento de los ojos, el equipo de investigación utiliza monitores de la frecuencia cardiaca, lecturas de la temperatura de la piel y las expresiones faciales (el individuo tiene sensores colocados sobre los músculos faciales) para evaluar las reacciones. El objetivo: saber qué funciona y qué no en el riesgoso juego de la publicidad masiva.

Otros investigadores incluso están aplicando “neuromarketing”; es decir, miden la actividad cerebral para saber cómo se sienten y cómo responden los consumidores. Científicos de marketing que han utilizado escáneres de imágenes de resonancia magnética y electroencefalógrafos han aprendido que el registro de la actividad eléctrica y del flujo sanguíneo del cerebro proporciona conocimientos a las empresas acerca de lo que activa y desactiva a los consumidores respecto a sus marcas y a sus actividades de marketing. “Las compañías siempre se han dirigido al corazón de los clientes, pero la cabeza podría ser un blanco mejor”, sugiere un neuromercadólogo. “El neuromarketing está llegando a los consumidores en el lugar donde ocurre la acción: el cerebro”.<sup>23</sup>

Todo tipo de compañías, desde Hyundai y PepsiCo, hasta Google y Microsoft están contratando compañías de investigación de neuromarketing como Neurofocus y EmSense para descubrir lo que la gente está pensando en realidad.<sup>24</sup>

Treinta hombres y mujeres están estudiando un modelo deportivo plateado de prueba de la siguiente generación de Hyundai. Se les pide a los 15 hombres y las 15 mujeres que observen partes específicas del vehículo, incluyendo la defensa, el parabrisas y los neumáticos. Gorros con electrodos colocados en su cabeza registran la actividad eléctrica de su cerebro mientras observan el automóvil durante una hora. Esa información de las ondas cerebrales se registra en un disco duro que cada persona carga en un cinturón. La compañía cree que la actividad de su cerebro le mostrará las preferencias que podrían conducir a decisiones de compra. “Queremos saber qué es lo que piensan los consumidores acerca de un automóvil antes de empezar a fabricar miles de ellos”, comenta el gerente de estrategia de marca de Hyundai en Estados Unidos. Él espera que el fabricante de automóviles reajuste el exterior con base en los informes del EEG, que registra la actividad de todas las partes del cerebro.

De manera similar, la unidad de Frito-Lay de PepsiCo utiliza neuromarketing para probar comerciales, diseños de productos y envases. Pruebas de EEG recientes mostraron que, comparadas con envases brillantes que muestran imágenes de papas fritas, las bolsas color beige mate que presentan papas y otros ingredientes saludables disparan menos actividad en un área del cerebro asociada con los sentimientos de culpa. Está de más decir que Frito-Lay cambió rápidamente el envase brillante. Y Paypal de eBay empezó anunciar su pago en línea como un servicio “rápido” después de que una investigación de las ondas cerebrales demostró que la rapidez atrae más a los consumidores que la seguridad, tema que antes utilizaban las campañas de eBay.

Aunque las técnicas de neuromarketing pueden medir la participación y las respuestas emocionales de los consumidores segundo tras segundo, este tipo de respuestas cerebrales suele ser difícil de interpretar. De esta manera, el neuromarketing por lo general se utiliza en combinación con otros métodos de investigación para obtener una imagen más completa de lo que ocurre dentro de la cabeza de los consumidores.

## Aplicación del plan de investigación

A continuación el investigador pone en acción el plan de investigación de mercados. Esto implica reunir, procesar y analizar la información. La recolección de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas. Los investigadores deben observar cuidadosamente para asegurarse de que el plan se realice de manera correcta. Deben evitar problemas al interactuar con las personas, con la calidad de la respuesta de los participantes, y con los entrevistadores que cometen errores frecuentes o que toman atajos.

Los investigadores también deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes. Tienen que verificar la exactitud e integridad de los datos y codificarlos para su análisis. Después, tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas.

## Interpretación e informe de los hallazgos

El investigador de mercado ahora debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlas a la gerencia. El investigador no debe intentar abrumar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas elaboradas, sino que debe presentar hallazgos y conocimientos importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no tiene que dejarse sólo a los investigadores. A menudo son expertos en diseño de investigación y estadística, pero quizá el gerente de marketing conozca más acerca del problema y de las decisiones que deben tomarse. La mejor investigación carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar predispuestos, es decir, tender a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban. En muchos casos, los hallazgos se interpretan de distintas maneras, mientras que el análisis efectuado entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar de cerca al interpretar resultados de investigaciones, ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

## Análisis y usos de la información de marketing

La información recabada de bases de datos internas y mediante la inteligencia de marketing competitivo y la investigación de mercados por lo general requiere de un análisis mayor. Los gerentes quizá necesiten ayuda para aplicar la información y obtener conocimientos de los clientes y del mercado que mejorarán sus decisiones de marketing. Tal ayuda incluiría análisis estadísticos avanzados para conocer más acerca de las relaciones que hay dentro de un conjunto de datos. El análisis de la información también podría involucrar la aplicación de modelos analíticos que ayudarían a los mercadólogos a tomar mejores decisiones.

Una vez que la información ha sido procesada y analizada, debe ponerse a la disposición de las personas correctas que tomarán las decisiones y en el momento preciso. En las siguientes secciones estudiaremos con mayor profundidad el análisis y el uso de la información de marketing.

**Comentario del autor** | A lo largo del libro hemos hablado de manera general acerca de la administración de las relaciones con el cliente. Sin embargo, aquí, la “administración de las relaciones con el cliente” (CRM) tiene un significado más limitado sobre el manejo de datos. Se refiere a la captura y uso de datos de clientes de todo tipo de fuentes para administrar las interacciones con los clientes y establecer relaciones con ellos.

### Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

La cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales representa problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes. De hecho, las compañías inteligentes captan información en cualquier posible *punto de contacto* con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, los contactos con la fuerza de ventas, las llamadas de servicio y apoyo, las visitas al sitio de Internet, las encuestas de satisfacción, las interacciones de crédito y pagos, los estudios de investigación de mercados, es decir, cualquier contacto entre cliente y empresa.

Por desgracia, esta información suele estar dispersa en toda la organización; se encuentra enterrada en bases de datos y registros separados de los distintos departamentos de la empresa. Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la **administración de las relaciones con el cliente (CRM, Customer Relationship Management)** para manejar información detallada acerca de clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con los clientes, con la finalidad de aumentar al máximo su lealtad.

La CRM apareció en escena por primera vez a principios de la década de 2000. Muchas compañías se apresuraron a aplicar programas de CRM demasiado ambiciosos, que produjeron resultados decepcionantes y muchos fracasos. Sin embargo, más recientemente las compañías están actuando con mayor cautela y aplicando sistemas de CRM que en realidad funcionan. El año pasado, las compañías de todo el mundo, como Oracle, Microsoft, Salesforce.com y SAS gastaron 7800 millones de dólares en sistemas de este tipo, 14.2% más que el año anterior. Para el 2012 se gastarán un estimado de 13300 millones de dólares en sistemas CRM.<sup>25</sup>

La CRM consiste en sofisticados programas de cómputo y herramientas analíticas que integran información de los clientes proveniente de todo tipo de fuentes, la analizan con profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más firmes con los clientes. La CRM integra todo lo que saben los equipos de ventas, de servicios y de marketing de una empresa acerca de los clientes individuales, con el objetivo de ofrecer una perspectiva de 360 grados de su relación con ellos.

Los analistas de la CRM desarrollan *almacenes de datos* y emplean técnicas avanzadas de *extracción de datos* para descubrir la riqueza oculta en los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica de toda la empresa sobre información sumamente detallada de los clientes, la cual debe clasificarse para buscar aspectos relevantes. La finalidad de un almacén de datos no es sólo reunir información, sino juntarla y colocarla en un lugar central y accesible. Luego, una vez que el almacén de datos tiene la información, la empresa utiliza técnicas muy poderosas de extracción de datos para escudriñar entre montones de datos y descubrir hallazgos interesantes acerca de los clientes.

Estos hallazgos a menudo plantean oportunidades de marketing. Por ejemplo, la enorme base de datos de Walmart proporciona conocimientos profundos para las decisiones de marketing. Hace algunos años, un observador contó que, cuando el huracán Iván se acercaba a la costa de Florida, el gigante minorista “supo con exactitud qué era lo que debía colocar en los anaqueles de las tiendas ubicadas en la ruta del huracán: Pop Tarts de fresa. Después de examinar años de datos de venta de otros huracanes, [Walmart] supuso que los compradores se abastecerían de Pop Tarts, ya que no es necesario refrigerarlos ni cocinarlos”.<sup>26</sup>

#### Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Administración de la información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad.



● La cadena de tiendas de abarrotes Kroger trabaja con la empresa de extracción de datos Dunnhumby para examinar con profundidad los datos obtenidos de las tarjetas de lealtad de los clientes. La compañía utiliza los conocimientos de los clientes que obtiene para todo, desde el envío de cupones personalizados hasta la ubicación y el abastecimiento de sus tiendas.

● La cadena de abarroterías Kroger trabaja con la empresa de extracción de datos Dunnhumby, de la que es copropietaria junto con la exitosa tienda minorista Tesco ubicada en Londres, para examinar con profundidad los datos obtenidos de las tarjetas de lealtad de los clientes. La compañía utiliza los conocimientos que obtiene para todo, desde el envío de cupones personalizados, hasta la ubicación y el abastecimiento de sus tiendas:<sup>27</sup>

A Lisa Williams nunca le ha gustado buscar cupones, y ya no debe hacerlo en las tiendas de abarrotes Kroger. Cada cierto número de semanas, Williams recibe en su buzón un paquete personalizado de cupones de la tienda Kroger ubicada en Elizabethtown, Kentucky, para artículos que por lo regular lleva en su carrito: bebidas Capri Sun para sus dos hijos, hojas de aluminio Reynolds, mayonesa Hellmann's. Mientras Kroger fomenta la lealtad (con el 95% de su correo reciente dirigido a hogares específicos), Williams ahorra dinero sin buscar en docenas de páginas de cupones. Aunque la reciente recesión despertó el ahorro, los estadounidenses aún utilizan sólo del 1 al 3% de los cupones de papel. En contraste, Kroger afirma que sus clientes utilizan hasta *la mitad* de los cupones que envía.

Kroger analiza con detalle las grandes cantidades de información de sus más de 55 millones de tarjetas de compradores y utiliza los conocimientos resultantes, junto con las entrevistas que realiza a sus clientes, para diseñar estrategias en promociones personalizadas, fijar precios, determinar la ubicación de tiendas e incluso variar las existencias de una tienda a otra. Este tipo de personalización crea más valor para los clientes y los hace sentir más apreciados. A su vez, la capacidad de la empresa para convertir los datos en conocimientos incrementa la lealtad de los consumidores y produce ventas redituables. Según el director

ejecutivo de Kroger: "este nivel de personalización representa un vínculo directo con nuestros clientes que ninguna otra cadena de abarrotes en Estados Unidos podría [igualar]".

Cuando se utiliza la CRM para entender mejor a los clientes, las compañías logran ofrecer mejores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con éste; quizás utilicen la CRM para localizar con toda precisión a los clientes con alto valor, dirigirse a ellos con mayor efectividad, realizar ventas cruzadas de sus productos y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas de los clientes.

Los beneficios del CRM implican ciertos costos o riesgos, ya sea en la recolección de los datos de clientes originales o en su mantenimiento y análisis. El error más común del CRM es considerar solamente a este sistema como una solución y software tecnológicos. La tecnología por sí misma no puede establecer relaciones redituables con los clientes. Las compañías podrían mejorar estas relaciones al instalar algún software nuevo. Sin embargo, el CRM es sólo una parte de una *estrategia general para la administración de las relaciones con el cliente*. "Se habla mucho del CRM, y últimamente sólo tiene que ver con las soluciones de un software", afirma un analista. Sin embargo, los mercadólogos primero deben adherirse a algún "principio básico de la administración de las relaciones con el cliente, y luego facultarlo con soluciones de alta tecnología".<sup>28</sup> Primero deben enfocarse en la *R*, ya que el CRM tiene todo que ver con las relaciones.

## Distribución y usos de la información de marketing

La información de marketing no tiene valor alguno hasta que se utiliza para adquirir conocimientos acerca de los clientes y tomar mejores decisiones de marketing. Por consiguiente, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y de otros individuos que la necesiten. En algunos casos esto significa dar a los gerentes informes del desempeño habitual, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de estudios de investigación.

Sin embargo, los gerentes de marketing también podrían necesitar información no rutinaria para situaciones especiales y decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente grande quizá requiera el resumen de las ventas y las utilidades de la cuenta durante el año anterior. O tal vez un gerente de una tienda minorista, quien se quedó sin existencias de un producto de gran venta, desee conocer los niveles actuales de inventario en las otras

tiendas de la cadena. Por lo tanto, en la actualidad la distribución de información implica ingresar información en bases de datos, así como su disponibilidad oportuna y amigable para el usuario.

Muchas empresas utilizan una *intranet* y sistemas internos de CRM para facilitar este proceso. Los sistemas de información interna permiten un acceso inmediato a la información de investigaciones y de contacto con el cliente, informes, documentos de trabajo compartidos, información de contacto para empleados y otros inversionistas, y diversas cuestiones más. Por ejemplo, el sistema de CRM del minorista de regalos por teléfono o en línea 1-800-Flowers permite que los empleados que atienden a los clientes tengan acceso en tiempo real a su información. Cuando un cliente repite una llamada, el sistema busca de forma inmediata datos sobre transacciones y otros contactos previos, y esto ayuda a que los representantes logren que la experiencia del cliente sea más sencilla y relevante. Por ejemplo, “si un cliente generalmente compra tulipanes para su esposa, nosotros [le hablamos acerca de] nuestras mejores y más recientes ofertas de tulipanes”, comenta el vicepresidente de administración de entendimiento del cliente de la compañía. “Nadie más en el negocio es capaz de conectar información del cliente con datos de transacción en tiempo real de la forma en que nosotros lo hacemos”.<sup>29</sup>

Además, cada vez con mayor frecuencia las empresas permiten a los clientes más importantes y a los miembros de la red de valor el acceso a datos de cuenta, de producto y de otros tipos según lo requieran, por medio de *extranets*. Los proveedores, clientes, distribuidores y otros miembros selectos de la red pueden tener acceso a una *extranet* de la empresa, con la finalidad de actualizar sus cuentas, ordenar compras y verificar pedidos contra inventarios para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, el sitio de *extranet* de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite que todos sus clientes tengan acceso inmediato a los datos acerca de sus flotas, y proporciona un conjunto de herramientas y aplicaciones diseñadas para ayudar a los gerentes de flota a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.<sup>30</sup>

Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing actuales tienen un acceso directo al sistema de información en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar. Pueden utilizar el sistema mientras trabajan en una oficina en casa, desde la

habitación de un hotel o desde el Starbucks local a través de una conexión inalámbrica (cualquier lugar donde puedan encender una computadora portátil o un *BlackBerry*). Esta clase de sistemas permite que los gerentes obtengan la información que necesitan de manera directa y rápida, y que la ajusten a sus necesidades.

● **Extranets:** El sitio de *extranet* de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite que todos sus clientes tengan acceso inmediato a los datos acerca de sus flotas, y proporciona herramientas diseñadas para ayudar a los gerentes de flota a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.

**Comentario del autor** Terminamos este capítulo al examinar tres temas especiales de información de marketing.

## Otras consideraciones respecto a la información de marketing

Esta sección analiza la información de marketing en dos contextos especiales: la investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas, y la investigación internacional de mercados. Finalmente, estudiaremos la política pública y las cuestiones éticas en la investigación de mercados.

### Investigación de mercados en negocios pequeños y organizaciones no lucrativas

Al igual que las grandes empresas, las organizaciones pequeñas necesitan información de mercados, así como los conocimientos de los clientes y de los mercados que pueda proporcionar. Los gerentes de pequeños negocios y de organizaciones no lucrativas suelen creer que la investigación de mercados sólo la realizan expertos en empresas grandes, con grandes presupuestos de investigación. Es verdad que los estudios de investigación a gran escala superan el presupuesto de la mayoría de los pequeños negocios; sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de mercados analizadas en este capítulo también podrían ser aplicadas por organizaciones más pequeñas de un modo menos



● Antes de abrir la tintorería Bibbentuckers, el dueño, Robert Byerley, realizó investigaciones para conocer los deseos de los clientes. El primer elemento de la lista: la calidad.

formal, y con poco o ningún costo. ● Considere la manera en que el propietario de un pequeño negocio realizó investigación de mercados con un presupuesto mínimo antes de abrir sus puertas:<sup>31</sup>

Después de una serie de malas experiencias con su tintorería local, Robert Byerley decidió abrir su propio negocio de tintorería. Sin embargo, antes de arrancar, realizó una gran cantidad de investigación de mercados. Necesitaba tener un conocimiento fundamental del cliente: ¿qué haría para que su negocio sobresaliera de los demás? Para empezar, Byerley pasó una semana completa en la biblioteca y en Internet, investigando acerca de la industria de las tintorerías. Para obtener información de clientes potenciales, por medio de una empresa de marketing organizó focus group sobre el nombre, la apariencia y la folletería de la tienda. Además, llevó ropa

a las 15 mejores tintorerías del lugar y pidió a los miembros de los focus group que criticaran su trabajo. Con base en su investigación, hizo una lista de características para su nuevo negocio. El primer elemento de su lista: la calidad. Su negocio sobresaldría en todo lo que hiciera. Un elemento que no aparecía en la lista: precios bajos. Crear el establecimiento perfecto de una tintorería simplemente no encajaba con una operación de descuento.

Una vez que terminó su investigación, Byerley abrió Bibbentuckers, una tintorería de lujo posicionada en un servicio de alta calidad y conveniencia. Contaba con una entrada para automóviles similar a la de los bancos, con entrega por ventanilla. Un sistema de código de barras computarizado leía las preferencias de limpieza del cliente y vigilaba la ropa durante todo el proceso de limpieza. Byerley le añadió otros elementos diferenciadores, como marquesinas decorativas, pantallas de televisión y refrigerios (incluso “dulces para los niños y una galleta canina para su mejor amigo”). “Yo quería un lugar... con un servicio de cinco estrellas y con una calidad equivalente a la de un establecimiento que no tuviera la apariencia de una tintorería”, comentó. La investigación de mercado produjo resultados. En la actualidad, Bibbentuckers es una cadena exitosa de seis tiendas.

“[Muy] pocos propietarios de pequeños negocios tienen una... mentalidad de marketing”, afirma un asesor de pequeños negocios. “Tienes que pensar como Procter & Gamble. ¿Qué harían antes de lanzar un nuevo producto? Descubrirían quién es su cliente y quiénes son sus competidores”.<sup>32</sup>

De esa manera, los pequeños negocios y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenos conocimientos de marketing mediante la observación o encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. Asimismo, muchas asociaciones, medios locales e instituciones de gobierno proporcionan ayuda especial a las pequeñas organizaciones. Por ejemplo, la U.S. Small Business Administration ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio web ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) que da consejos sobre temas que van desde el lanzamiento, el financiamiento y la expansión de pequeños negocios, hasta la solicitud de tarjetas de negocios. Otros excelentes recursos de Internet para pequeños negocios son el U.S. Census Bureau ([www.census.gov](http://www.census.gov)) y el Bureau of Economic Analysis ([www.bea.gov](http://www.bea.gov)). Por último, los pequeños negocios pueden reunir una gran cantidad de información a un bajo costo en línea; pueden examinar con detalle los sitios web de los clientes y de los competidores, y utilizar motores de búsqueda de Internet para investigar compañías y temas específicos.

En resumen, las pequeñas organizaciones, con presupuestos reducidos, pueden utilizar la recolección de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz. Sin embargo, aunque tales técnicas de investigación informales son menos complejas y menos costosas, deben realizarse de forma cuidadosa. Los gerentes están obligados a pensar detenidamente en los objetivos de la investigación, plantear preguntas de antemano, reconocer las predisposiciones producidas por muestras pequeñas e investigadores con escaso entrenamiento, y llevar a cabo la investigación de manera sistemática.<sup>33</sup>

## Investigación internacional de mercados

La investigación internacional de mercados ha crecido en gran medida durante la última década. Los investigadores internacionales siguen los mismos métodos que los investigadores locales, desde la definición del problema de investigación y el desarrollo de un plan de investigación, hasta la interpretación y el informe de los resultados. Sin embargo, estos investigadores suelen enfrentar problemas más numerosos y variados. Mientras que los investigadores nacionales se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un país, los investigadores internacionales afrontan mercados diferentes en muchos países distintos. Estos mercados suelen variar significativamente respecto de sus niveles de desarrollo económico, culturas y hábitos, así como patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional podría tener dificultades para encontrar buenos datos secundarios. En tanto que los investigadores de mercados estadounidenses pueden obtener datos secundarios confiables de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países prácticamente no cuentan con este tipo de servicios. Algunos de los principales servicios internacionales de investigación operan en muchos países. Por ejemplo, The Nielsen Company (la empresa de investigación de mercados más grande del mundo) tiene oficinas en más de 100 países, desde Schaumburg, Illinois, hasta Hong Kong y Nicosia, Chipre.<sup>34</sup> No obstante, la mayoría de las empresas de investigación sólo operan en algunos países. Así, aun cuando la información secundaria esté disponible, por lo general debe obtenerse de muchas fuentes distintas, de país en país, lo cual dificulta la combinación o la comparación de la información.

Por la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales a menudo deben recabar sus propios datos primarios. Por ejemplo, podría resultarles difícil el simple hecho de reunir muestras adecuadas. En Estados Unidos los investigadores cuentan con directorios telefónicos actualizados, listas de correos electrónicos, datos censales y muchas otras fuentes de datos socioeconómicos para construir muestras. Sin embargo, muchos países carecen de este tipo de información.

Una vez determinada la muestra, el investigador estadounidense por lo general localiza con facilidad a los sujetos por teléfono, por correo, en Internet o en persona. En otras partes del mundo no suele ser tan sencillo esto. En México los investigadores no pueden basarse en datos obtenidos por teléfono, Internet o por correo, ya que la mayoría de las entrevistas para la obtención de información sobre los

consumidores se realizan de puerta en puerta. En algunos países, pocas familias tienen teléfono o computadoras personales (PC). Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos existen 74 usuarios de Internet por cada 100 habitantes, en México sólo hay 21 usuarios por cada 100 personas. En Kenia las cifras llegan hasta ocho usuarios de Internet por 100 habitantes. En algunas naciones el sistema postal es muy poco confiable. Por ejemplo, se estima que en Brasil un 30% del correo nunca llega a su destino. En muchos países en desarrollo, los caminos y sistemas de transporte deficientes complican la llegada a ciertas áreas, haciendo que las entrevistas personales sean difíciles y costosas.<sup>35</sup>

Las diferencias culturales entre los países causan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El obstáculo más notorio es el idioma; por ejemplo, los cuestionarios deben prepararse en un idioma y luego traducirse a los idiomas de cada país donde se investiga. Después, las respuestas deben traducirse de nuevo al idioma original para su análisis e interpretación, lo cual incrementa los costos de investigación y los riesgos de error.

Traducir un cuestionario de un idioma a otro no es una labor sencilla. Muchas expresiones idiomáticas, frases y oraciones tienen significados diferentes en culturas distintas. Por ejemplo, un ejecutivo danés señaló: “Pruebe esto al solicitar a un traductor diferente que escriba de nuevo en inglés lo que usted tradujo de este idioma, y se llevará la sorpresa de su vida. Yo recuerdo [un ejemplo en el que] la frase ‘ojos que no ven, corazón que no siente’ se había convertido en ‘las cosas invisibles son dementes’”.<sup>36</sup>

Nielsen Pop Quiz #19

### HOW MANY COUNTRIES DOES IT TAKE TO BE THE WORLD'S LEADING GLOBAL INFORMATION COMPANY?

WANT THE ANSWER? JUST ASK NIELSEN.

We know you're hard at work trying to navigate the global economy. You've got a company to run, or a division to overhaul, or a new product to launch, or an old product to revamp. You need information and insight that will help your business perform more successfully, whether it's in your backyard or the Kingdom of Bhutan. That's where Nielsen can help.

From launching a new energy drink to introducing a social networking site to pinpointing the best location for the next smoothie shop, Nielsen works with Fortune 500 companies, start-ups and every size in-between to provide continuous understanding on issues that help shape the future. From working to learning, traveling, watching, blogging, eating, recycling, playing, testing and (occasionally) sleeping.

So if you're looking for a partner to cover broad swaths of the marketplace — or a single consumer in Dallas, Dakar or Delhi — Nielsen is here. There. And everywhere.

more questions? [justasknielsen.com](http://justasknielsen.com)

nielsen

ANSWER: E) Nielsen has more than 10,000 employees and serves clients in more than 100 nations. That's why Nielsen is proud to be considered the world's leading global information and media company.

Algunas de las empresas de servicios de investigación más grandes cuentan con grandes organizaciones internacionales. The Nielsen Company tiene oficinas en más de 100 países.

Los consumidores de los distintos países también muestran diferentes actitudes hacia la investigación de mercados. Es probable que la gente en un país esté muy dispuesta a responder, mientras que en otros esto constituye un gran problema. En algunas naciones las costumbres prohíben a las personas hablar con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación suelen considerarse demasiado personales. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones musulmanas, los focus group mixtos constituyen un tabú, así como la filmación de grupos de enfoque sólo de mujeres. Incluso si los individuos están *dispuestos a responder*, tal vez no sean *capaces de hacerlo* a causa de las altas tasas de analfabetismo funcional.

A pesar de estos problemas, a medida que el marketing global crece, las empresas no tienen otra opción que realizar estas investigaciones de marketing internacional. Aunque los costos y los problemas asociados con la investigación internacional suelen ser altos, los costos por no hacerla, en términos de la pérdida de oportunidades y errores, podrían ser más altos. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación de mercados internacional son susceptibles de superarse o evitarse.

## Políticas públicas y ética en la investigación de mercados

La mayor parte de la investigación de mercados beneficia tanto a la compañía patrocinadora como a sus clientes. Mediante la investigación de mercados las empresas aprenden más sobre las necesidades de los consumidores, lo cual da como resultado productos y servicios más satisfactorios, así como relaciones más sólidas con los clientes. Sin embargo, el mal uso de ésta también dañaría o molestaría a los consumidores. Dos temas importantes de política pública y ética en la investigación de mercados son la violación de la privacidad del consumidor y el mal uso de los hallazgos de investigación.

### Violación de la privacidad del consumidor

Muchos consumidores muestran una actitud favorable hacia la investigación de mercados y consideran que es útil. De hecho, algunos disfrutan ser entrevistados y expresar sus opiniones. Sin embargo, otros se molestan o incluso desconfían de esta investigación; les disgusta ser interrumpidos por los investigadores. Les preocupa que los mercadólogos estén creando enormes bases de datos llenas de información personal acerca de los clientes, o temen que los investigadores utilicen técnicas avanzadas para indagar sus sentimientos más profundos, observen sobre su hombro mientras compran o escuchan a escondidas sus conversaciones y luego utilicen estos conocimientos para manipular sus hábitos de compra.

No hay respuestas fáciles cuando se trata de la investigación de mercados y la privacidad. Por ejemplo, ¿es bueno o malo que los mercadólogos hagan un seguimiento y analicen los clics de los consumidores en Internet y dirijan sus anuncios a las personas con base en sus búsquedas y en su comportamiento en las redes sociales? De igual manera, ¿debemos aplaudir o criticar a las empresas que vigilan las pláticas de los consumidores en YouTube, Facebook, Twitter u otras redes sociales públicas en un esfuerzo por ser más receptivas? Por ejemplo, Dell utiliza Radian6 para seguir de manera habitual las conversaciones de los medios sociales y con frecuencia responde con rapidez. Alguien que hace un comentario acerca de Dell en un blog popular podría sorprenderse al recibir una respuesta de un representante de la compañía unas cuantas horas después. Dell considera este tipo de monitoreo como una oportunidad para involucrar a los consumidores en útiles conversaciones bidireccionales. Sin embargo, algunos consumidores desconcertados podrían verlo como una violación a su privacidad.

También es probable que otros consumidores anteriormente hayan participado en “encuestas de investigación de mercados” que en realidad se convirtieron en intentos por venderles algo. Incluso otros confunden los estudios de investigación de mercados legítimos con esfuerzos promocionales y dicen que “no” aun antes de que el entrevistador empiece. Sin embargo, la mayoría simplemente rechaza la intromisión; les desagradan las encuestas por correo, por teléfono o por Internet que son demasiado largas o demasiado personales, o que los interrumpen en momentos inadecuados.

La molestia cada vez mayor de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de la investigación de mercados, ya que ha provocado que disminuyan las tasas de respuesta a las encuestas en años recientes. Así como las compañías enfrentan el desafío de descubrir datos valiosos pero potencialmente sensibles de los consumidores mientras conservan su confianza, los clientes luchan con las ventajas y las desventajas de la personalización y la privacidad. Aunque muchos consumidores están dispuestos a intercambiar información personal por servicios gratuitos, crédito fácil, descuentos, actualizaciones y todo tipo de recompensas, también les preocupa el aumento del robo de identidad en línea.

Un estudio realizado por TRUSTe, una organización que vigila las prácticas de privacidad en los sitios web, descubrió que más del 90% de los individuos consideran la privacidad en línea



como un tema “realmente” o “hasta cierto punto” importante. Más del 75% coincidió con la siguiente afirmación: “Internet no está bien regulado, y es fácil que se aprovechen de los usuarios ingenuos”. Y el 66% de los estadounidenses no desean que los mercadólogos sigan su conducta en línea y personalicen sus anuncios a su conveniencia. Por lo tanto, no nos sorprende que ahora estén menos dispuestos a revelar información personal en los sitios web.<sup>37</sup>

La industria de la investigación de mercados está considerando varias opciones para resolver este problema. Un ejemplo son las iniciativas “Su opinión cuenta” y la “Carta de derechos del encuestado”, de la Marketing Research Association, cuya finalidad es educar a los consumidores acerca de los beneficios de la investigación de mercados y distinguirla de las ventas por teléfono y de la construcción de bases de datos. La industria también ha considerado adoptar normas extensas, tal vez con base en el Código Internacional de Marketing y Práctica de Investigación Social de la International Chamber of Commerce. Este código señala las responsabilidades que tienen los investigadores con las personas que responden a las encuestas y con el público en general. Por ejemplo, afirma que los investigadores deberían dar sus nombres y sus direcciones a los participantes, y prohíbe a las compañías presentar actividades como la recopilación de bases de datos o argumentos de venta o promocionales como investigación.<sup>38</sup>

La mayoría de las grandes empresas, incluyendo a IBM, Facebook, CitiGroup, American Express y Microsoft, han designado a un “oficial en jefe de la privacidad (OJP, por sus siglas en inglés)”, cuyo trabajo consiste en salvaguardar la privacidad de los consumidores que hacen negocios con la compañía. El OJP de IBM afirma que su trabajo requiere de “un pensamiento y una actitud multidisciplinarios”. Debe lograr que todas las áreas de la compañía, desde los departamentos legal, de tecnología y contabilidad, hasta los de marketing y comunicaciones, trabajen en conjunto para proteger la privacidad del cliente.<sup>39</sup>

Al final, si los investigadores ofrecen valor en el intercambio de información, los clientes la darán con gusto. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les importa si la empresa crea una base de datos de los productos que adquieren, con la intención de hacer futuras recomendaciones de productos; esto les ahorra tiempo y les proporciona valor. De manera similar, los usuarios de Bizrate responden gustosamente encuestas para calificar sitios de ventas en línea porque pueden ver las calificaciones generales de los demás cuando toman decisiones de compra. El mejor enfoque

consiste en que los investigadores soliciten sólo la información que necesitan, que la utilicen de manera responsable para ofrecer valor al cliente y que eviten compartir información sin su autorización.

### Mal uso de los hallazgos de investigación

Los estudios de investigación pueden ser poderosas herramientas de persuasión; las empresas a menudo utilizan los resultados de estudios como argumentos en sus campañas de publicidad y promoción. Sin embargo, parece que en la actualidad muchos estudios de investigación son algo más que vehículos para lanzar las mercancías del patrocinador. De hecho, en algunos casos las encuestas de investigación parecen estar diseñadas sólo para generar el efecto deseado. Pocos publicistas manipulan abiertamente sus diseños de investigación o distorsionan de manera intencional los hallazgos; la mayoría de los abusos tienden a rebasar los límites sutilmente. ● Considere el siguiente ejemplo:

Con base en un estudio científico, Kellogg Company afirmó recientemente en sus anuncios y en envases de Frosted Mini-Wheats que estaba demostrado clínicamente que el cereal “mejoraba la capacidad de atención de los niños en casi un 20%”. Sin embargo, cuando fue cuestionada por la Federal Trade Commission, dichas afirmaciones resultaron ser una exageración de los resultados del estudio. Letras pequeñas en la parte inferior de la caja revelaban lo siguiente: “Con base en una investigación clínica independiente, los niveles de atención de los niños que comieron el cereal Frosted Mini-Wheats de Kellogg’s en el desayuno aumentaron hasta en un 18% tres horas después del desayuno, a diferencia de los niños que no habían desayunado”. Como señaló un crítico, esto significa que “Frosted Mini-Wheats son (hasta) 18% mejores que morir de hambre”. Además, según la queja de la FTC, el estudio clínico al que se refería Kellogg en realidad reveló que los niños que comían cereal en el desayuno mostraban *en promedio* una mejoría en su atención menor



● Mal uso de los hallazgos de investigación: La Federal Trade Commission cuestionó recientemente la publicidad y el envase basados en investigaciones, que afirmaban que estaba demostrado clínicamente que los Frosted Mini-Wheats de Kellogg’s “mejoraban la capacidad de atención de los niños en casi un 20 por ciento”.

al 11%, en comparación con los niños que no habían desayunado, y que sólo uno de cada nueve tuvo una mejoría de alrededor del 20% o más. Kellogg llegó a un acuerdo con la FTC, y accedió a abstenerse de hacer afirmaciones de salud sin fundamento acerca de los efectos de los Frosted Mini-Wheats y otros productos, y de malinterpretar los resultados de pruebas científicas.<sup>40</sup>

Al reconocer que es posible abusar de las encuestas, diversas asociaciones (incluyendo a la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations [CASRO, por sus siglas en inglés]) han elaborado códigos de ética en investigación y normas de conducta. Por ejemplo, el Código de normas y ética para la investigación por encuesta de CASRO describe las responsabilidades de los investigadores hacia los participantes, incluyendo la confidencialidad, la privacidad y el acoso. Además, describe responsabilidades importantes en el informe de los resultados para los clientes y el público.<sup>41</sup>

Sin embargo, a final de cuentas las acciones poco éticas o inadecuadas no se eliminan tan sólo por utilizar las regulaciones. Cada empresa debe aceptar la responsabilidad de regular las conductas e informarlo en su propia investigación de mercados, con la finalidad de proteger tanto los intereses de los consumidores como los propios.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones significativas con ellos, los mercadólogos primero deben obtener conocimientos frescos y detallados sobre las necesidades y deseos de los consumidores. Estos conocimientos provienen de una buena información de marketing. Como resultado del reciente auge de la tecnología de marketing, las compañías ahora pueden obtener grandes cantidades de información, en ocasiones demasiada. El desafío consiste en transformar el enorme volumen de información en conocimientos prácticos del cliente y del mercado.

### Objetivo 1 Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes.

El proceso de marketing inicia con un entendimiento completo del mercado y de las necesidades y los deseos de los consumidores. Así, la empresa necesita información confiable para producir valor y satisfacción superiores para los clientes. La compañía también requiere información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Cada vez más los mercadólogos están considerando la información no sólo como datos para tomar mejores decisiones, sino también como un importante elemento estratégico y como herramienta de marketing.

### Objetivo 2 Definir el sistema de información de marketing y analizar sus partes.

El *sistema de información de marketing* (MIS, por sus siglas en inglés) consiste en las personas y los procedimientos para evaluar las necesidades de información, obtener la información necesaria y ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar dicha información para generar y validar conocimientos prácticos sobre el cliente y el mercado. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios.

El SIMMIS primero *evalúa las necesidades de información*. Este sistema sirve principalmente al gerente de marketing y a otros gerentes de la compañía, aunque también brinda información a socios externos. Luego, el MIS *desarrolla información* a partir de bases de

datos internas, actividades de inteligencia de marketing y de investigación de mercados. Las *bases de datos internas* ofrecen información acerca de las operaciones y departamentos de la propia empresa. Tales datos podrían obtenerse con rapidez y a bajo costo, aunque con frecuencia es necesario adaptarlos para las decisiones de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria acerca de las transformaciones en el entorno de marketing externo. La *investigación de mercados* consiste en reunir información de un problema de marketing específico que enfrenta la compañía. Por último, el SIMMIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para obtener conocimientos del cliente, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con el cliente.

### Objetivo 3 Describir los pasos del proceso de investigación de mercados.

El primer paso en el proceso de investigación de mercados implica *definir el problema y establecer los objetivos de investigación*, los cuales podrían ser exploratorios, descriptivos o causales. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recabar datos de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere la *aplicación del plan de investigación de mercados* al reunir, procesar y analizar la información. El cuarto paso es *interpretar e informar los hallazgos*. El análisis de información adicional ayuda a los gerentes de marketing a aplicar la información, y les brinda procedimientos y modelos estadísticos avanzados a partir de los cuales desarrollar hallazgos más rigurosos.

Las fuentes de datos secundarias *internas* y *externas* con frecuencia brindan información con mayor rapidez y a un menor costo, que las fuentes primarias, y en ocasiones ofrecen información que una compañía no es capaz de recabar por sí misma. Sin embargo, es probable que la información necesaria no exista en fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información secundaria para asegurarse de que sea *pertinente, precisa, actual e imparcial*.

También se deben evaluar estos aspectos de la investigación primaria. Cada método para recopilar datos primarios (*observacional, por encuesta y experimental*) tiene ventajas y desventajas. De manera similar, cada una de las diversas vías de contacto (por correo, por teléfono, entrevista personal y en línea) también implica ventajas y desventajas.

**Objetivo 4** Explicar la manera en que las empresas analizan y utilizan la información de marketing.

La información reunida en bases de datos internas, y mediante la inteligencia de marketing y la investigación de mercados, suele requerir más análisis. Para analizar datos de clientes individuales, muchas empresas ahora han adquirido o desarrollado programas de cómputo especiales y técnicas de análisis, llamados de *administración de la relación con el cliente (CRM)*, que integran, analizan y aplican las grandes cantidades de datos de clientes individuales contenidas en sus bases de datos.

La información de marketing tiene valor hasta que se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y otros individuos que toman decisiones de marketing o que tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa la entrega de informes y actualizaciones rutinarias; en otros casos, implica tener información no rutinaria disponible para situaciones especiales y decisiones urgentes. Muchas empresas utilizan sistemas propios de intranet y extranet para facilitar este proceso. Gracias a

la tecnología moderna, los gerentes de marketing actuales tienen acceso directo a la información de marketing en cualquier momento y casi desde cualquier lugar.

**Objetivo 5** Analizar los problemas especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y los aspectos éticos.

Algunos mercadólogos enfrentan situaciones especiales en la investigación de mercados, como en el caso de quienes realizan investigación en negocios pequeños, en instituciones sin fines de lucro o en contextos internacionales. Los negocios pequeños y las organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados pueden realizar una investigación de mercados eficaz. Los investigadores internacionales de mercados siguen el mismo método que los investigadores locales, pero a menudo enfrentan dificultades más numerosas y diversas. Todas las organizaciones deben responder de manera responsable ante las principales políticas públicas y los aspectos éticos que rodean la investigación de mercados, incluyendo los problemas de violación a la privacidad del consumidor y el mal uso de los hallazgos de la investigación.

## TÉRMINOS CLAVE

**OBJETIVO 1**

**Conocimiento del consumidor (p 99)**  
**Sistema de Información de Marketing (MIS) (p 99)**

**OBJETIVO 2**

**Bases de datos internas (p 100)**  
**Inteligencia competitiva de marketing (p 101)**

**OBJETIVO 3**

**Investigación de mercados (p 103)**  
**Investigación exploratoria (p 103)**  
**Investigación descriptiva (p 103)**  
**Investigación causal (p 103)**  
**Datos secundarios (p 104)**  
**Datos primarios (p 104)**  
**Bases de datos comerciales en línea (p 106)**  
**Investigación observacional (p 107)**  
**Investigación etnográfica (p 107)**

**Investigación por encuesta (p 109)**  
**Investigación experimental (p 110)**  
**Focus group (p 111)**  
**Investigación de mercados en línea (p 112)**  
**Focus group en línea (p 113)**  
**Muestra (p 114)**

**OBJETIVO 4**

**Administración de la relación con el cliente (CRM) (p 119)**



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Investigación de marketing**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. Analice el valor real de la investigación de mercados y de la información de marketing y cómo se logra ese valor (AACSB: comunicación).
2. Analice las fuentes de datos internos, así como las ventajas y desventajas asociadas con estos datos (AACSB: comunicación).
3. Explique el papel de los datos secundarios en la obtención de conocimientos acerca del cliente. ¿En dónde obtienen los mercadólogos datos secundarios y cuáles son los problemas potenciales de su uso? (AACSB: comunicación).
4. ¿Cuáles son las ventajas de la investigación por encuesta en Internet, respecto a la investigación por encuesta tradicional? (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. Realice una búsqueda en Internet sobre “el monitoreo de los medios sociales” para encontrar compañías que se especialicen en este aspecto. Analice dos de esas empresas, y luego encuentre dos sitios más que permitan un monitoreo gratuito y describa cómo podrían utilizarlos los mercadólogos para supervisar sus marcas. Redacte un informe breve acerca de sus hallazgos. (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Resuma un artículo que describa un estudio de investigación de mercados. Comente la forma en que se recolectaron los datos. ¿El objetivo de la investigación es exploratorio, descriptivo o causal? Explique sus conclusiones (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

5. Compare preguntas abiertas y preguntas cerradas. ¿Cuándo y para qué es útil cada tipo de pregunta en la investigación de mercados? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias de realizar una investigación en otro país y en un mercado nacional? (AACSB: comunicación).
3. Los focus group suelen utilizarse durante la investigación exploratoria. Una entrevista de un focus group implica reunir a un grupo de personas para analizar un tema específico. En un grupo pequeño, investigue cómo se realiza una entrevista con un focus group, y luego realice una con seis a diez estudiantes para analizar cuáles de los servicios que ofrece su universidad podrían ser mejores para cubrir las necesidades de los estudiantes. Asigne a una persona el papel de moderador, mientras los otros observan e interpretan las respuestas de los participantes en el focus group. Presente un informe de lo que aprendió de esta investigación (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Imagínese con cables colocados en su cabeza o entrando en un tubo magnético que puede ver dentro de su cerebro. Seguramente está siendo sometido a alguna prueba médica, ¿no es verdad? Piense de nuevo, ¡es investigación de mercado! La investigación de mercado se parece cada vez más a la ciencia ficción con un nuevo campo llamado neuromarketing, el cual utiliza tecnologías como la imagen de resonancia magnética (MRI, por sus siglas en inglés) para analizar el cerebro de los consumidores en un intento por entender las respuestas cognitivas y afectivas ante estímulos de marketing. Una compañía, Thinkingcraft, utiliza una metodología llamada “neurographix” para ayudar a los mercadólogos a desarrollar mensajes adecuados para la forma de pensar de los clientes. La agencia de publicidad Omnicom utiliza “neuroplaneación” para determinar la mezcla apropiada de medios para un cliente. Un estudio descubrió que

los consumidores prefieren Pepsi que Coca-Cola en pruebas ciegas de sabor, pero que preferían Coca-Cola cuando podían ver los nombres de las marcas que probaban. Se activaron diferentes áreas del cerebro cuando conocían la marca que cuando no, lo que sugiere que lo que los mercadólogos nos hacen creer es más persuasivo que lo que nos dicen nuestras propias papilas gustativas.

1. Investigue más acerca del neuromarketing y analice otro ejemplo de sus aplicaciones (AACSB: comunicación; tecnología).
2. Los críticos han expresado preocupación por la utilidad y la ética de este tipo de investigación de mercados. Analice ambas perspectivas del debate que existe al respecto de esta metodología (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## ENFOQUE EN LA Ética

La información de marketing ayuda obtener conocimientos sobre las necesidades de los clientes, y la recopilación de datos de inteligencia competitiva (IC) proporciona parte de esta información. La IC se ha convertido en toda una industria, ya que la mayoría de las compañías importantes han establecido unidades de IC. Sin embargo, no toda la recolección de IC es ética y legal, incluso en el venerable P&G. En 1943, un empleado de P&G sobornó a un empleado de Lever Brothers (ahora Unilever) para obtener barras de jabón Swan, que en ese entonces estaba en desarrollo, para mejorar su marca Ivory. P&G resolvió el caso al pagarle a Unilever casi seis millones de dólares (alrededor de 60 millones de dólares actuales) por violación de patente (un precio bajo dado el éxito que tuvo en el mercado el jabón Ivory). En 2001, P&G pagó de nuevo 10 millones de dólares a Unilever por un caso que implicó a un contratista buscando en un basurero afuera de las oficinas de esta empresa, una infracción que en realidad fue informada por la propia P&G. Más recientemente, la oficina del fiscal

general frenó una demanda por espionaje corporativo entre los hoteles Starwood y los hoteles Hilton, debido a que ya había hecho cargos criminales en contra del Hilton y de dos ejecutivos que contrató y que antes trabajaban para Starwood. El servicio secreto estadounidense estima que los empleados cometieron un 75% de robo de propiedad intelectual. Sin embargo, la amenaza no sólo es interna. El FBI está realizando seguimientos en alrededor de 20 países por espionaje activo a empresas estadounidenses.

1. Encuentre otro ejemplo de espionaje corporativo y redacte un informe breve al respecto. ¿La parte culpable pagó indemnización o cumplió tiempo en la prisión? Analice qué tipo de castigos, si los hay, deben aplicarse en casos de espionaje corporativo (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. ¿De qué manera se pueden proteger los negocios del espionaje corporativo? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Harrah's Entertainment

Durante la década pasada, Harrah's Entertainment mejoró sus capacidades de CRM para convertirse en la empresa más grande y más redituable en la industria del juego de apuestas. La base de su éxito es Total Rewards, un programa de lealtad que reúne una gran cantidad de información de clientes y la examina para identificar a los clientes importantes y cubrir sus necesidades específicas mediante una experiencia personalizada. Sin embargo, recientemente se redujo demasiado su flujo de clientes. No sólo recibe menos visitas de sus clientes, sino que el jugador que por lo regular gastaba 50 dólares ahora sólo juega 25. Como resultado, sus utilidades han disminuido de manera continua en los últimos dos años. Harrah's no está sola, el resto de la industria también está sufriendo debido a que cada vez más personas ahorran su dinero o lo gastan en productos necesarios y no en entre-

tenimiento. Los esfuerzos del CRM de la compañía siempre se han enfocado en deleitar a cada cliente. La empresa afirma que el gasto de los clientes aumenta un 24% con una experiencia feliz. Sin embargo, incluso la extraña habilidad de Harrah's para pronosticar cuáles clientes se sentirán motivados al recibir entradas a espectáculos, mejoras en habitaciones de hoteles o fichas gratuitas, no la ha hecho inmune a las tribulaciones de una crisis económica.

1. ¿La caída del negocio de Harrah's es inevitable, dados los recientes problemas económicos, o podría encontrar nuevas formas de conectarse con los clientes? ¿Qué le recomendaría?
2. En épocas de dificultades económicas, ¿sería responsable la actitud de Harrah's al tratar de lograr que la gente gaste más dinero en apuestas?

## ARITMÉTICA DE Marketing

¿Alguna vez se ha sentido desilusionado porque una cadena de televisión canceló uno de sus programas favoritos debido a un "bajo índice de audiencia"? La cadena de televisión no le pidió su opinión, ¿o sí? Tal vez tampoco les preguntó a sus amigos. Esto se debe a que los estimados de los tamaños de audiencia de televisión se basan en investigaciones realizadas por Nielsen Company, la cual utiliza una muestra de 9000 hogares de un total de más de 113 millones en Estados Unidos, para determinar los índices de audiencia nacionales de los programas de televisión. Esa cantidad no parece suficiente, ¿no es así? Sin embargo, a nivel estadístico, es más que suficiente.

1. Visite [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm) para determinar el tamaño de muestra apropiado para una población de 113 millones

de hogares. Suponiendo un intervalo de confianza de 5, ¿qué tan grande debe ser la muestra de hogares si se desea un nivel de confianza del 95%? ¿Y qué tan grande debe ser para un nivel de confianza del 99%? Explique brevemente el significado de *intervalo* y *nivel de confianza* (AACSB: comunicación; uso de la TI; razonamiento analítico).

2. ¿Qué tamaños de muestra se necesitan para una población de 1000 millones, de 10000 y de 100, con un intervalo de confianza de 5 y un nivel de confianza del 95%? Explique qué efecto tiene el tamaño de la población sobre el tamaño de la muestra (AACSB: comunicación; uso de la TI; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Radian6

Mientras aumenta el número de consumidores que conversan a través de medios digitales, las compañías están luchando por descubrir cómo "escuchar" las conversaciones. Los métodos tradicionales de investigación de mercados no pueden filtrar la aparentemente infinita cantidad de palabras que fluyen alrededor del ciberespacio en cualquier momento dado. Sin embargo, una compañía está ayudando a que los mercadólogos manejen las comunicaciones "en la web". Radian6 se especializa en monitorear medios sociales, haciendo un seguimiento de sitios web como Facebook y Flickr. El software único de Radian6 abre la puerta a un tipo completamente diferente de investigación. En lugar de utilizar cuestionarios, entrevistas o focus group, la compañía escanea los medios sociales en línea para encontrar cualquier combinación de palabras clave determinada por un mercadólogo. Esto le proporciona a las empresas conocimientos

valiosos sobre lo que los consumidores están diciendo acerca de sus productos y de sus marcas.

Después de ver el video de Radian6, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué beneficios proporciona Radian6 a los mercadólogos en comparación con los métodos de investigación de mercados más tradicionales? ¿Cuáles son sus desventajas?
2. Clasifique el software de Radian6 con respecto a los métodos de investigación, vías de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.
3. ¿De qué manera Radian6 está ayudando a las compañías a establecer relaciones más sólidas con sus clientes?

# CASO Empresarial

## Harrah's Entertainment: ganarse la lotería de la CRM

Joseph, un nativo de Nueva York de treinta y tantos años, viajó recientemente un fin de semana a Atlantic City, Nueva Jersey, con la esperanza de hospedarse en uno de sus centros turísticos Harrah's favoritos y disfrutar del entretenimiento y los juegos de apuestas. Por desgracia, eligió un fin de semana en el que todos los hoteles estaban llenos. Sin embargo, después de pasar su tarjeta Total Rewards para jugar en las mesas, el supervisor del casino se acercó y lo llevó a la recepción. Ahí le dijeron que había una habitación disponible y que podía quedarse por una tarifa reducida de 100 dólares la noche. Cuando registró su salida dos noches después, le dijeron que todos los gastos de habitación corrían por cuenta de la casa.

¿La súbita vacante era un caso de buena suerte para un visitante de Atlantic City?, ¿o se trataba de un caso de una compañía que conoce el verdadero significado de administrar las relaciones con el cliente? Si usted le pregunta a cualquier miembro del programa Total Rewards de Harrah's, sin duda le contestarán que se debe a lo segundo. "Son muy buenos para mejorar las habitaciones o para encontrar una habitación en un hotel lleno", comentó Joseph después. "Y a mí siempre me ha gustado el hecho de que, sin importar donde juegue, Atlantic City, Las Vegas, Kansas City o Nueva Orleans, o en cualquiera de sus hoteles, siempre puedo utilizar mi [tarjeta Total Rewards]".

Cientes de Harrah's como Joseph no son los únicos que elogian su capacidad para administrar las relaciones con los clientes (CRM). De hecho, expertos en CRM consideran que su programa es el mejor de su tipo. Con el programa Total Rewards como elemento central de su negocio y de sus estrategias de marketing, Harrah's Entertainment tiene la capacidad de reunir datos, convertirlos en conocimientos del cliente, y utilizarlos para entregar una experiencia única.

### RECOLECCIÓN DE DATOS

Algo que hace que Total Rewards sea tan eficaz es que Harrah's tiene una cultura de la relación con el cliente que inicia con el presidente y director ejecutivo Gary Loveman. En 1998, Loveman se unió a la empresa y convirtió el programa de lealtad de ese entonces en el programa Total Rewards, que desde el principio funcionó bien. Sin embargo, a través de inversiones inteligentes y un enfoque continuo, Harrah's se ganó la lotería de la CRM.

La mecánica del programa funciona de la siguiente manera: los miembros de Total Rewards reciben puntos con base en la cantidad de dinero que gastan en las instalaciones de la compañía. Después, pueden intercambiar los puntos por diversos privilegios como dinero en efectivo, alimentos, mercancía, habitaciones y entradas para espectáculos en hoteles.

La simplicidad de Total Rewards debe su poder al volumen y a la flexibilidad. Mediante diversas adquisiciones durante la última década, Harrah's ahora posee más de 50 propiedades bajo varias marcas en todo Estados Unidos, incluyendo Harrah's, Caesars, Bally's, Planet Hollywood, Flamingo y Showboat. Los miembros de Total Rewards usan su tarjeta cada vez que gastan un centavo en uno de esos lugares: al registrarse en una de sus 40 000 habitaciones de hotel, al jugar en una de sus 60 000 máquinas tragamonedas, al comer en uno de sus 390 restaurantes, al adquirir un regalo en una de sus 240 tiendas minoristas, o al jugar golf en uno de sus siete campos de golf. Más del 80% de sus clientes (40 millones en total) utilizan una tarjeta Total Rewards. Se trata aproximadamente de uno de cada seis adultos estadounidenses. Es una gran cantidad de puntos de datos. Además de esto, Harrah's encuesta de manera habitual muestras de sus clientes para obtener aún más detalles.

### CONOCIMIENTOS ACERCA DE LOS CLIENTES

El análisis de toda esta información le proporciona a la compañía conocimientos detallados sobre las operaciones de sus casinos. Por

ejemplo, el "software de visualización" puede generar un "mapa de temperatura" dinámico del piso de un casino, en el que las máquinas con mayor actividad toman un color rojo brillante, y después se tornan azules y blancas conforme la acción se va a otra parte. De manera más importante, la compañía utiliza la interacción con cada cliente para aprender algo nuevo acerca de ellos (sus características y conductas, quiénes son, las frecuencias de sus visitas, la duración de su estancia y la cantidad de dinero que gastan en el juego y en entretenimiento). "Sabemos si le gusta el oro... el chardonnay, las almohadas de plumas; si le gusta que su habitación esté cerca del elevador, qué instalaciones visita, qué juegos le gustan y por cuáles productos canjea sus puntos", afirma David Norton, director de marketing de Harrah's.

De los datos de Total Rewards, la compañía ha aprendido que el 26% de sus clientes producen el 82% de sus ganancias. Y estos mejores clientes no son los "grandes apostadores" que han estado enfocados mucho tiempo en la industria. Más bien se trata de individuos ordinarios con todo tipo de estilos de vida (maestros de mediana edad y jubilados, trabajadores de fábricas de ensamble, e incluso banqueros y médicos que tienen ingresos y tiempo discrecionales). La estrategia de "bajas apuestas" de Harrah's se basa en el descubrimiento de que estos clientes podrían visitar sus casinos durante una noche, sin quedarse en el hotel. Y es más probable que jueguen en las máquinas tragamonedas que en las mesas. ¿Qué los motiva? Principalmente la expectativa intensa y la emoción del propio juego.

Kris Hart, vicepresidente de administración de marca de la compañía, informa lo siguiente acerca de una encuesta de 14 000 miembros de Total Reward.

Hicimos una gran cantidad de segmentación psicográfica, observando cuáles eran los motivadores de la conducta de las personas. ¿Venían debido a la ubicación?, ¿porque fueron incentivados a hacerlo por un correo directo?, ¿porque sienten afinidad por un programa de lealtad? Y eso nos permitió observar los segmentos que se agrupaban alrededor de ciertos motivadores... y nos permitió construir nuestras marcas y mensajes... en una manera que podían aprovechar esos motivadores.

### EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Con el uso de estos conocimientos, Harrah's enfoca sus estrategias de marketing y de desarrollo de servicios en las necesidades de sus mejores clientes. Por ejemplo, la publicidad de la compañía refleja el sentimiento de exuberancia que buscan los clientes meta. La compañía envía más de 250 millones de correos directos y casi 100 millones de correos electrónicos a sus miembros cada año. Un buen cliente podría recibir hasta 150 correos en un año, de parte de uno o de todos sus negocios. Desde el punto de vista del cliente, esto podría parecer una pesadilla. Sin embargo, Harrah's ha evaluado los sentimientos de éste al recibir diversos correos desde múltiples lugares, y en realidad le gusta. La razón es que la información que recibe cualquier cliente es relevante para él, y no lo molesta. Es por esto que la empresa tiene una tasa de respuesta al correo directo mayor al promedio.

Harrah's está muy preocupada por las medidas, como las tasas de respuesta, las tasas de clics en Internet, las utilidades y la rentabilidad del cliente. Sin embargo, su programa es uno de los mejores porque hace hincapié en saber cómo se relacionan todos los resultados. Y debido a que su cultura de CRM se extiende desde el departamento de TI hasta los empleados de recepción, el gigante del juego tiene la habilidad asombrosa de traducir todos sus datos en una experiencia excepcional para los clientes.

Marilyn Winn, presidenta de tres centros turísticos en Las Vegas, vive y respira la cultura de CRM de la empresa. "Mi trabajo consiste en producir dinero para Harrah's Entertainment al crear una excelente atmósfera para los clientes y los empleados". Ella se enfoca en lo que ocurre dentro de sus negocios; verifica los detalles en los pisos de los casinos y las tiendas de regalos; asiste a las reuniones semanales de los empleados, que no sólo son una fiesta sino también una herramienta

de comunicación. Winn señala la forma en que la compañía motiva a sus empleados para que den lo mejor. “Cada semana, hacemos encuestas a nuestros clientes. El servicio a clientes es muy específico y sistemático”. Con base en las calificaciones de servicio al cliente, los empleados tiene su propio sistema de acumulación de puntos y los canjean por una gran variedad de recompensas, desde iPad hasta equipo para la alberca. “Cada negocio tiene la meta de mejorar el servicio. Ésta es sólo una de las formas en que lo hacemos. Además utilizamos compradores misteriosos para asegurarnos de entregar el servicio que deseamos, y capacitamos a nuestros empleados con nuestros estándares”.

Harrah’s combina su cultura de servicio con el centro de inteligencia de Total Rewards. Después de un día de juego, la compañía sabe cuáles clientes deben ser recompensados con entradas gratuitas a espectáculos, cupones para cenar, o mejores habitaciones. De hecho, la empresa procesa la información de los clientes en tiempo real, desde el momento en que usan sus tarjetas de recompensas, creando así un vínculo ideal entre los datos y la experiencia del cliente. El director de información lo denomina “CRM operativo”. Con base en información actualizada acerca del cliente, “el empleado puede ver la historia de usted y determinar si debe recibir una mejor habitación, con base en los niveles de reservación del hotel en ese momento y en su historial de juego. Una persona podría acercarse a usted mientras está jugando y ofrecerle cinco dólares para jugar más, o una comida gratuita, o quizá desearle un feliz cumpleaños”.

Harrah’s mejora constantemente su tecnología para poder entender mejor a sus clientes y entregar una experiencia más personalizada. Recientemente, Total Rewards adquirió la habilidad de dar seguimiento y premiar los gastos no relacionados con las apuestas. Esto es bueno para las personas que no se consideran grandes apostadores. “Queremos que para ellos también sea importante porque podrían gastar unos 200 dólares en una habitación, en el spa, en alimentos, en espectáculos y no recibir un mejor trato que un cliente que gasta 50 dólares por día”, comenta Norton. Esto demuestra la parte “total” de Total Rewards. No se trata de un programa que busque meter a las personas a los casinos, sino de un programa diseñado para ofrecer la mejor experiencia a los clientes, sin importar lo que incluya.

## SUMAR VEINTIUNO

Los esfuerzos de CRM de Harrah’s han dado frutos. La compañía ha descubierto que los clientes felices son mucho más leales. Mientras que el gasto de un cliente disminuye un 10% debido a una mala experiencia en un casino, aumenta un 24% con una buena experiencia. Y parece que los clientes de Total Rewards son un grupo feliz.

Comparados con los clientes que no son miembros, los participantes del programa visitan los casinos de la empresa con mayor frecuencia, se quedan más tiempo y gastan más dinero en apuestas y en entretenimiento en los casinos de la compañía que en los casinos rivales. Desde que se estableció el programa Total Rewards, la participación promedio anual del presupuesto de sus clientes aumentó 20%, y las ganancias obtenidas por las apuestas de los clientes en los casinos de Harrah’s, en lugar del casino del hotel en que se hospedan, se incrementó 18 por ciento.

Aunque Harrah’s y toda la industria de los juegos de apuestas fueron afectados por la Gran Recesión, las cosas están mejorando. Gracias a sus adquisiciones y al éxito de su programa Total Rewards, Harrah’s es la empresa más grande de su industria, con más de 10 000 millones de dólares de utilidades el año pasado. Loveman llama a Total Rewards “la columna vertebral de nuestro negocio”, y dice que “de alguna forma afecta el 85% de nuestras utilidades”. Loveman dice que la estrategia de lealtad del cliente [y] el marketing de las relaciones... nos están acercando constantemente a nuestros clientes, por lo que cada vez entendemos mejor sus preferencias, y gracias a ese entendimiento somos capaces de mejorar las experiencias de entretenimiento que ofrecemos”. Todo tipo de compañías ambicionan el título de “la mejor del mundo”. En la industria del juego de apuestas, Harrah’s Entertainment merece ese título.

## Preguntas de análisis

1. Analice brevemente el sistema de información de marketing de Harrah’s, utilizando la figura 4.1 para guiarse.
2. Describa la relación entre el sistema de información de marketing de Harrah’s y sus gerentes y empleados.
3. ¿Por qué funciona tan bien su sistema en comparación con los esfuerzos de MIS de otras compañías?
4. ¿Hasta qué punto está Harrah’s en riesgo de que un competidor copie su sistema?

**Fuentes:** Richard Abowitz, “The Movable Buffet”, *Los Angeles Times*, 23 de mayo de 2010, p. D12; Michael Bush, “Why Harrah’s Loyalty Effort is Industry’s Gold Standard”, *Advertising Age*, 5 de octubre de 2009, p. 8; Megan Mclroy, “Why Harrah’s Opted to Roll Dice on \$5 Billion Merger with Caesars”, *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 18; Daniel Lyons, “Too Much Information”, *Forbes*, 13 de diciembre de 2004, p. 110; John Kell, “Harrah’s Loss Widens on Debt-Payment Costs”, *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2010.

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# 5

## Mercados de **consumo** y comportamiento de compra de los consumidores

### Presentación del capítulo

En el capítulo anterior estudiamos la forma en que los mercadólogos obtienen, analizan y utilizan la información para conocer profundamente a los clientes y para evaluar programas de marketing. En este capítulo y en el siguiente continuaremos estudiando el elemento más importante del entorno de marketing: los clientes. El objetivo del marketing es influir en la forma en que los clientes piensan y actúan. Para afectar el *qué*, el *cuándo* y el *cómo* del comportamiento del comprador, los mercadólogos deben entender primero los *porqués*. En este capítulo examinamos las influencias y los procesos de compra del *consumidor*

*final*; y en el siguiente, estudiaremos el comportamiento de compra de los *clientes de negocios*. Se dará cuenta de que entender el comportamiento de compra resulta una tarea esencial pero muy difícil.

Para tener una mejor idea de la importancia que implica entender el comportamiento del consumidor, primero analizaremos a Apple. ¿Qué es lo que hace que los usuarios de Apple sean tan leales? ¿Qué los motiva a comprar una computadora Mac, un iPod, un iPhone, un iPad o todos estos productos? En parte se debe a la forma en que funciona el equipo. Sin embargo, en el fondo, los clientes le compran a Apple porque la marca en sí forma parte de su propia expresión personal y estilo de vida. Forma parte de lo que es el cliente leal de Apple.

### Apple: el encargado de que todas las cosas estén bien

**P**ocas marcas provocan una lealtad tan intensa como la que se encuentra en el corazón de los compradores de Apple. Ya sea que tengan una computadora Mac, un iPod, un iPhone o un iPad, los seguidores de Apple tienen una devoción muy fuerte hacia la marca. En un extremo se encuentran los usuarios silenciosamente satisfechos con Mac, individuos que poseen una Mac y la utilizan para enviar correos electrónicos, navegar en Internet y en las redes sociales. Sin embargo, en el otro extremo se encuentran los fanáticos de Mac, es decir, los llamados *MacHeads* o *Macolytes*. El *Diccionario urbano* define a un *Macolyte* como “un individuo que es devoto en extremo de los productos de Apple”, como en la frase “Él es un *Macolyte*, ni se te ocurra *pensar* en mencionar a Microsoft frente a él”.

Es muy probable que conozca a alguno de estos *MacHeads*. Es probable que *usted* sea uno de ellos. Se trata de personas incondicionales que adquieren todos los nuevos productos y accesorios de Apple para mejorar al máximo su vida Mac. Prácticamente viven en la tienda local de Apple. Se sabe que algunos han comprado dos iPhone, uno para ellos y otro para desarmarlo y ver cómo es por dentro y, quizá, maravillarse por la ingeniosa habilidad de Apple para meter tantas cosas en un empaque pequeño y elegante.

Al menos existe un pequeño *MacHead* en cada cliente de Apple. Los seguidores de Mac consideran que el fundador de Apple, Steve Jobs, fue el Walt Disney de la tecnología. Diga la palabra *Apple* frente a los seguidores de Mac, y mostrarán un gran entusiasmo por la superioridad de la marca. Algunos *MacHeads* incluso se tatúan el logotipo de Apple en su cuerpo. Según un observador de la industria, una Mac o un iPhone no

viene “sólo como una máquina en una caja, sino que [vienen] con toda una comunidad” de creyentes.

¿Qué hace que los compradores de Apple sean tan leales? ¿Por qué compran una Mac en lugar de una HP o una Dell, un iPhone en lugar de marcas como Nokia, LG o Motorola? Pregunte a los verdaderos creyentes y le dirán simplemente que los productos de Apple funcionan mejor, tienen más funciones o son más sencillos de usar. No obstante, el comportamiento de los compradores de Apple tiene raíces mucho más profundas. La prioridad de la compañía es entender a sus clientes y las razones que los hacen tan fieles. Sabe que para sus compradores, una computadora Mac o un iPhone es mucho más que sólo una pieza de equipo electrónico; que forma parte de la expresión personal y el estilo de vida del comprador; es decir, una parte de lo que cada persona es. Cuando usted adquiere una Mac, dejadeserconvencional; se convierte en un pensador independiente e innovador que va a la vanguardia de los demás.

Apple toma en cuenta estas necesidades y motivos tan arraigados de sus clientes para todo lo que fabrica y vende. Según una anécdota:

Apple es la personificación de lo moderno,

Gracias al profundo entendimiento que tiene Apple del comportamiento de sus consumidores, su marca provoca una intensa lealtad en los corazones de los principales clientes de Apple. Este romance entre los clientes y la marca ha producido ventas y utilidades sorprendentes.



una compañía que ha logrado una fama de culto porque de alguna manera logra dar nueva vida a cada categoría que produce. Desde computadoras portátiles brillantes, hasta iPhones aún más brillantes, los productos de Apple son imaginativos, irreverentes, agradables a la vista y divertidos de usar. Apple ha demostrado “un marketing y un genio creativo con la rara capacidad de introducirse en la imaginación de los consumidores y entender qué es lo que los cautiva”, afirma un analista. La compañía “está obsesionada con la experiencia de sus usuarios”.

La obsesión de Apple por entender a sus clientes y mejorar su experiencia con la marca se demuestra en todo lo que hace la compañía. Por ejemplo, una visita a una tienda minorista de Apple es mucho más que un simple viaje de compras. Estas tiendas son lugares muy seductores. El diseño de la tienda es limpio, sencillo y lleno de estilo, muy similar a un iPod o a un iPhone. Las tiendas invitan a los compradores a quedarse durante un rato, a utilizar el equipo y a absorber toda la nueva tecnología emocionante:

La compañía no sólo ha logrado que muchas de sus tiendas parezcan lugares de reunión, sino que las luces brillantes y la acústica igualmente brillante crean un ruido de fondo que hace que los clientes se sientan como si estuvieran en un evento más que en una tienda minorista. Sin duda, las tiendas Apple fomentan mucho las compras. Pero también provocan que el cliente se quede con docenas de computadoras, iPods e iPhones en pleno funcionamiento para que los visitantes los prueben, durante horas. La política incluso les ha dado a algunas tiendas, en especial las ubicadas en zonas citadinas, la sensación de un centro comunitario. Usted no visita una tienda Apple, la experimenta.

El profundo entendimiento que tiene Apple de sus clientes y de sus necesidades sirvió para que la marca creara un segmento principal de discípulos entusiastas. El American Consumer Satisfaction Index más reciente le otorgó a Apple una puntuación de 84 como líder del mercado en satisfacción del cliente, 10 puntos más que el resto en la industria de las computadoras personales. Otra encuesta reveló que Apple es líder en el intento de recompra entre todas las marcas de computadoras personales: el 81% de los hogares cuya computadora principal es Apple planean volver a comprar la misma marca.

En 2011, Apple encabezó la lista de las marcas globales más valiosas según la agencia de investigaciones de mercado Millward



Brown, alcanzando un nivel de valor de marca de 153 285 millones de dólares. Tan sólo en ese año, el porcentaje de cambio del valor de la marca respecto de 2010 fue de 84 por ciento.

A su vez, el romance de los consumidores con Apple ha producido ventas y utilidades sorprendentes. En los últimos cinco años, a pesar de las malas condiciones económicas desde la Gran Depresión, las ventas de la compañía casi se triplicaron para alcanzar un récord de 36 500 millones de dólares, mientras que sus ganancias aumentaron más de cuatro veces. En 2000 la empresa valía sólo 5 000 millones de dólares, y en la actualidad vale alrededor de 170 000 millones. Apple posee más del 30% del mercado estadounidense de teléfonos celulares con el iPhone, y más del 73% del mercado de MP3 con el iPod y iTunes. Sólo el año pasado, vendió más de 20 millones de iPhones y 54 millones de iPods. La empresa asegura tener el 9% de la participación del mercado estadounidense de computadoras personales (el tercer lugar, después de HP y Dell). No obstante, domina en el mercado de la alta tecnología, que representa un sorprendente 90% del dinero que se gasta en computadoras que cuestan más de 1 000 dólares.

“Decir que Apple es novedoso no le hace justicia a la compañía”, concluye un observador de la marca, “Apple es enorme y candentemente novedoso, por no mencionar que es vanguardista y con un toque original. Los fanáticos de la tecnología en todo el mundo han calificado a Apple como el encargado de que todas las cosas estén bien”. Sólo pregunte a sus amigos *Macolytes*. De hecho, es muy probable que ya se lo hayan dicho.<sup>1</sup>

**Apple toma en cuenta las necesidades de compra más arraigadas de sus clientes para todo lo que fabrica y vende. La compañía ha ganado una fama de culto debido a que de alguna manera inyecta una nueva vida a cada categoría en la que incursiona.**

### Comportamiento de compra del consumidor

Conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

### Mercado de consumidores

Todas las personas y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

**El ejemplo de Apple** indica que muchos factores afectan el comportamiento de compra del consumidor. El comportamiento de compra nunca es sencillo, pero comprenderlo es la tarea principal de la gerencia de marketing. El **comportamiento de compra del consumidor** se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales, es decir, de los individuos y las familias que compran bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el **mercado de consumidores**. Por ejemplo, el mercado de consumo estadounidense consiste en más de 308 millones de personas que consumen más de 10 billones de dólares en bienes y servicios cada año, convirtiéndolo en uno de los mercados de consumidores más atractivos del mundo. El mercado mundial de consumidores consiste en más de 6 800 millones de personas que cada año consumen un estimado de 70 billones de dólares en bienes y servicios.<sup>2</sup>

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir el mercado de consumo y construir un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.

Modelo de comportamiento de los consumidores

## Objetivo 2

Mencionar los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

Características que afectan el comportamiento del consumidor

## Objetivo 3

Mencionar y definir los principales tipos de comportamientos en las decisiones de compra, así como las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor.

Tipos de comportamiento en la decisión de compra

El proceso de decisión del comprador

## Objetivo 4

Describir los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.

El proceso de decisión de compra de nuevos productos

Los consumidores del mundo varían significativamente de acuerdo con su edad, ingresos, nivel educativo y gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que les rodea influye en sus elecciones entre los distintos productos, servicios y compañías. Aquí examinamos la fascinante serie de factores que afectan el comportamiento del consumidor.

**Comentario del autor** | A pesar de la sencillez del modelo que aparece en la figura 5.1, es muy difícil entender los *porqué* del comportamiento de compra. Según un experto, “la mente es una masa revuelta y vertiginosa de neuronas brincando por todas partes...”

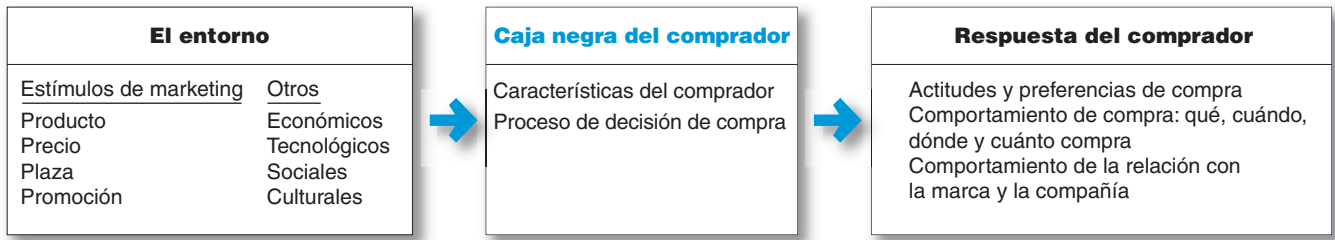
## Modelo de comportamiento de los consumidores

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días, y estas decisiones son el punto focal de las actividades del gerente de marketing. La mayoría de las empresas grandes investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle, con la finalidad de responder preguntas acerca de qué, dónde, cómo y cuánto compran, y cuándo y por qué lo hacen. Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar qué compran, dónde y qué cantidad. Sin embargo, conocer los *porqué* del comportamiento de compra no es sencillo; a menudo las respuestas están muy ocultas en el cerebro del consumidor.

A menudo los propios consumidores no saben exactamente qué variables afectan sus compras. “La mente humana no trabaja de manera lineal”, afirma un experto en marketing. “La idea de que la mente es una computadora con compartimentos de almacenamiento, donde las marcas, los logotipos o empaques reconocibles se almacenan en archivos marcados con claridad, a los que se puede acceder mediante anuncios o comerciales inteligentes, simplemente no existe. En su lugar, la mente es una masa revuelta y vertiginosa de neuronas brincando por todas partes, colisionando y creando de manera continua nuevos conceptos, pensamientos y relaciones dentro del cerebro de cada persona que existe en el mundo”.<sup>3</sup>

La pregunta central de los mercadólogos es: ¿cómo responden los consumidores a las diversas campañas de marketing que podría utilizar la empresa? El punto de inicio es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor que se muestra en la **figura 5.1**, la cual expone que el marketing y otros estímulos entran en la “caja negra” del consumidor y producen ciertas respuestas. Los mercadólogos deben averiguar qué hay en dicha caja negra.

Los estímulos de marketing consisten en las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. Otros estímulos son las fuerzas y sucesos importantes en el entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Toda esta información entra a la caja negra del consumidor, donde se convierte en un conjunto de respuestas: el comportamiento de la relación del comprador con la marca y la compañía, y lo que compra, cuándo, dónde y con qué frecuencia lo hace.



● FIGURA | 5.1  
Modelo del comportamiento del comprador

Los mercadólogos desean comprender la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual incluye dos partes. En primer lugar, las características del comprador afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos. En segundo lugar, el proceso mismo de decisión influye en su comportamiento. Primero estudiaremos las características del comprador conforme afectan el comportamiento de compra, y luego hablaremos del proceso de decisión.

Podemos medir el qué, el dónde, y el cuándo del comportamiento de compra del consumidor. Sin embargo, es muy difícil "ver" dentro de la cabeza de éste y descubrir los porqués de su comportamiento (por eso se le llama la caja negra). Los mercadólogos dedican mucho tiempo y dinero a tratar de descubrir lo que les gusta a los clientes.

**Comentario del autor** Factores muy diversos afectan nuestro comportamiento de compra: desde influencias culturales y sociales generales, hasta las motivaciones, las creencias y las actitudes que están dentro de nosotros. Por ejemplo, ¿por qué compró ese teléfono celular en específico?

## Características que afectan el comportamiento del consumidor

Las compras del consumidor reciben una gran influencia de las características culturales, sociales, personales y psicológicas, como se muestra en la ● figura 5.2. En su mayoría, los mercadólogos no pueden controlar esta clase de factores, pero deben tomarlos en cuenta.

### Factores culturales

Los factores culturales ejercen una gran y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor. El mercadólogo debe entender los papeles (roles) que juegan la *cultura*, la *subcultura* y la *clase social* del comprador.

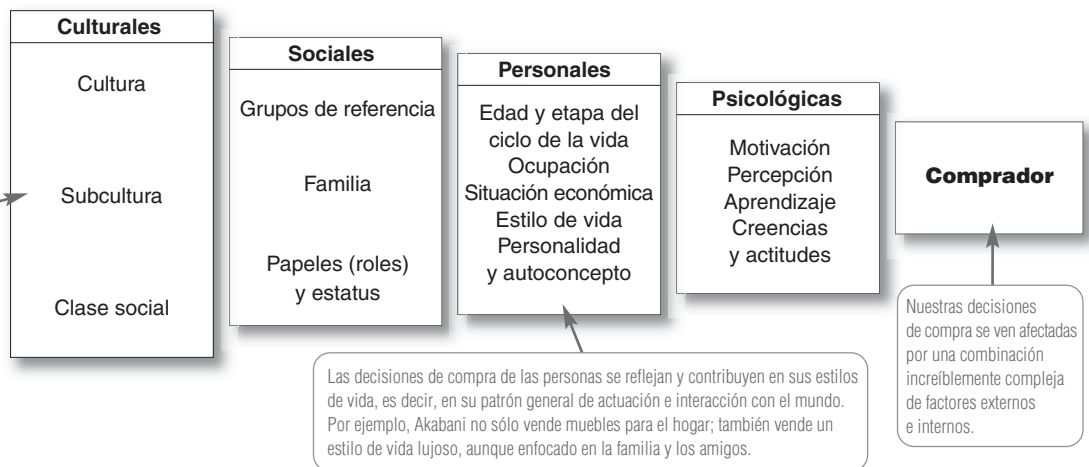
### Cultura

La **cultura** es el origen más básico de los deseos y del comportamiento de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores, percepciones, deseos y conductas básicos, de su familia y de otras instituciones importantes. En Estados Unidos, un niño por lo general aprende los siguientes valores o está expuesto a ellos: logro y éxito, individualismo, libertad, trabajo duro, actividades y participación, eficiencia y sentido práctico, comodidad material, jovialidad, y buen estado físico y de salud. Cada grupo o sociedad tiene una cultura y, por lo general, las influencias culturales sobre el comportamiento de compra varían significativamente de un país a otro. El hecho de no ajustarse a estas diferencias daría como resultado un marketing ineficaz o errores vergonzosos.

**Cultura**  
Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones significativas.

● FIGURA | 5.2  
Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Muchas marcas ahora se dirigen a subculturas específicas (como consumidores con diferentes creencias religiosas o de distinto origen étnico, por mencionar sólo algunos), con programas de marketing adaptados a sus necesidades y preferencias específicas. Por ejemplo, la línea de cosméticos Queen de CoverGirl de P&G se inspiró en Queen Latifah para "celebrar la belleza de la mujer de color".



Las decisiones de compra de las personas se reflejan y contribuyen en sus estilos de vida, es decir, en su patrón general de actuación e interacción con el mundo. Por ejemplo, Akabani no sólo vende muebles para el hogar; también vende un estilo de vida lujoso, aunque enfocado en la familia y los amigos.

Nuestras decisiones de compra se ven afectadas por una combinación increíblemente compleja de factores externos e internos.

Los mercadólogos siempre intentan localizar *cambios culturales* para descubrir nuevos productos que pudieran ser deseables. Por ejemplo, el cambio cultural hacia un interés mayor por la salud y el buen estado físico ha creado una gigantesca industria para los servicios de salud y de acondicionamiento físico, equipo y ropa para ejercicio, alimentos orgánicos y una variedad de dietas. El cambio hacia la informalidad ha dado como resultado una mayor demanda de ropa informal y muebles para el hogar más sencillos.

## Subculturas

### Subcultura

Grupo de personas que comparten un sistema de valores basado en experiencias y situaciones comunes en su vida.

Cada cultura contiene **subculturas** más pequeñas, o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas conforman importantes segmentos de mercado, y los mercadólogos a menudo diseñan productos y programas de marketing adecuados a sus necesidades. Ejemplos de grupos importantes de subculturas son los consumidores hispanoestadounidenses en el caso de Estados Unidos, o las culturas indígenas en los mercados mexicano y chileno, así como los segmentos maduros en todos los mercados del continente americano.

**Consumidores hispanoestadounidenses.** Los casi 50 millones de consumidores hispanoestadounidenses tienen un poder de compra anual de más de 950 000 millones de dólares, una cifra que se estima alcanzará los 1.4 billones de dólares en 2013. El gasto de estos consumidores ha crecido a más del doble de la velocidad que los gastos del mercado general durante los últimos cuatro años.<sup>4</sup>

Aun cuando los consumidores hispanos comparten muchas características y comportamientos con el público general, tienen algunos rasgos distintivos. Suelen estar muy orientados hacia la familia y a hacer de las compras un asunto familiar, y la opinión de los niños sobre las marcas que adquieren es muy importante. Tal vez lo más importante: los consumidores hispanos, en especial la primera generación de inmigrantes, son muy leales a las marcas y favorecen a las empresas que muestran un interés especial en ellos.

Compañías como P&G, AT&T, Verizon, McDonald's, Toyota, Walmart, Burger King y muchas otras han creado ofertas especiales para este enorme grupo de consumidores. Por ejemplo, Walmart transformó dos de sus tiendas en Phoenix y Houston para atender a los consumidores hispanos locales, y la llamó Supermercado de Walmart. ● Burger King patrocina cada año una gira nacional de fútbol soccer, llamada FÚTBOL KINGDOM en ocho importantes mercados hispanos de Estados Unidos. La gira, dirigida hacia la familia, invita a los visitantes a innovadores eventos de soccer en la calle para individuos de todas las edades y con todo tipo de habilidades, incluyendo desafíos como Domina como rey (control de la pelota), Los reyes del balón (rapidez) y Mata penales (habilidad de bloqueo). El equipo BK FUTBOLADORES ofrece exhibiciones con partidos de demostración. Se trata de "una experiencia única que ha tenido un éxito increíble con los hispanos en todo Estados Unidos", afirma el director de marketing multicultural de Burger King.<sup>5</sup>



● Enfoque hacia consumidores hispanoestadounidenses: Burger King patrocina cada año una gira nacional de fútbol soccer orientada hacia la familia, llamada FÚTBOL KINGDOM en ocho importantes mercados hispanos de Estados Unidos.

Incluso dentro del mercado hispano existen muchos subsegmentos distintos basados en la nacionalidad, la edad, el ingreso y otros factores. Por ejemplo, el producto o mensaje de una compañía podría ser más relevante para una nacionalidad que para otra, como mexicanos, costarricenses, argentinos o cubanos. Las compañías también deben variar su publicidad entre los diferentes segmentos económicos hispanos.

De esta manera, las compañías a menudo se dirigen a subsegmentos específicos dentro de la comunidad hispana general con distintos tipos de actividades de marketing. Considere dos campañas creadas por la agencia hispana Conill Advertising para dos marcas de Toyota muy diferentes: la camioneta grande Tundra y el Lexus.<sup>6</sup>

La camioneta Tundra tiene muy buenas ventas en el sureste entre los inmigrantes mexicanos, los cuales son considerados como *Jefes*, héroes locales considerados pilares de fortaleza en sus comunidades. Para llegar a estos consumidores,

Conill diseña una campaña dirigida a la afición de *El jefe* por el deporte nacional mexicano de las *charreadas* (rodeos al estilo mexicano). El mensaje: Tundra es tan fuerte como el hombre que está detrás del volante.

La campaña que creó Conill para el Lexus no podía ser más diferente. Para este automóvil, la agencia se dirigió al mercado de lujo de Miami, en específico a los hispanoestadounidenses adinerados que aprecian el buen gusto, el arte y la cultura, con una campaña enfocada en el arte y el diseño. El resultado fue una campaña impresa presentada de forma brillante en revistas locales hispanas de estilo de vida, la cual logró que el Lexus pasara del cuarto lugar al primero en el mercado de los automóviles de lujo de Miami en sólo 18 meses.

**Consumidores mexicanos.** La población de México creció a una tasa moderada de casi 4% anual, alcanzando 107.8 millones en 2009 y con una expectativa de que llegue a 118.8 millones en 2020. Dicha población está ubicada como la tercera más grande entre los países del continente americano, sólo por debajo de Estados Unidos y Brasil, y es la decimoprimer a nivel mundial. En 2009, el número de inmigrantes llegó a 556 476, lo que representa el 0.52% de la población total mexicana. La edad promedio, en 2009, era de 27.2 años, con más del 65% de la población con edad menor a 35 años; y la población indígena sumó 14 millones. Los estados de Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Estado de México y Yucatán reúnen a la mayor parte de la población indígena. Este grupo tiende más a consumir productos relacionados con música regional y remedios naturales/herbales, y están menos interesados en la imagen, por lo que compran menos productos de cuidado personal, de belleza, ropa y zapatos de moda.

**Consumidores chilenos.** La población chilena pasó de 16.3 millones, en 2005, a cerca de 17 millones en 2009, y con una expectativa de que llegue a 18.6 millones en 2020. Chile está ubicado en el sexto lugar, debajo de Venezuela y Perú, en cuanto al tamaño poblacional de los países de Sudamérica. En este país, la población europea y mestiza blanca ha registrado un incremento de alrededor del 5% entre 2005 y 2009. Este grupo suma más del 97.5% de la población total. Durante el mismo periodo, la población indígena Mapuche y Aymara registró decrementos alarmantes en sus tasas poblacionales, incluso se especula que para 2020 el decremento sea de 31 y 28%, respectivamente. La edad promedio de la población chilena era de 31.7 años en 2009.

En años recientes, muchas empresas han desarrollado productos, ofertas y programas de marketing especiales para los consumidores latinos. Por lo que se ha visto con cierta frecuencia a actrices de origen latino, como Salma Hayek y Eva Longoria, anunciando los beneficios de productos cosméticos para piel morena de prestigiosas marcas como Revlon o L'oreal

**Consumidores maduros.** Con el paso del tiempo, los consumidores latinoamericanos maduros se están convirtiendo en un mercado muy atractivo. Por ejemplo, en México el número de personas mayores de 65 años creció 14.4% de 2005 a 2009, alcanzando 6.9 millones en 2009 (6% de la población total); y se espera que este grupo llegue a 10.6 millones en 2020. Otro ejemplo del crecimiento de este segmento de la población se presenta en Chile, en donde el número de chilenos mayores de 65 años creció hasta alcanzar 1.5 millones en 2009, lo cual representa el 7.6% de la población total; y se espera que para 2020 este número se incremente a 2.2 millones, lo que representará más del 12% de la población total. Las consecuencias de estos cambios en la población se reflejan en los indicadores demográficos de la región: el índice del número de personas entre 0 y 14 años con relación al número de personas entre 15 y 64 años caerá de 0.511, en 2000, a 0.372 en 2020; el índice de personas mayores de 65 años con relación al número de personas entre 15 y 64 años se incrementará de 0.092, en 2000, a 0.133 en 2020; y la población entre 50 y 60 años se triplicará entre 1980 y 2020.

En la mayoría de los países occidentales, este incremento en el número de personas mayores es resultado de los continuos avances médicos, mejoras en la nutrición y mejores accesos a servicios de salud y a la tendencia de enfocarse en estilos de vida más saludables.

También, durante 2005 a 2009, el número de adultos de mediana edad experimentó el más alto crecimiento respecto a los otros segmentos de la población mexicana (14.6%), pasando de 21.4 millones en 2005 a 24.5 millones en 2009. Este segmento es el más grande de la población total; representa el 23% y se espera que continúe así durante la próxima década.

Se pronostica que los mexicanos de mediana edad alcanzarán los 30.5 millones en 2015 y 34.9 millones en 2020. Como personas maduras están muy interesados en su salud y en estilos de vida saludables, por lo que continuarán demandando alimentos fortificados, bebidas y comida adaptados a su edad, como bebidas enriquecida con calcio, comida con alto contenido en fibra, productos reducidos en azúcar, bajos en grasa/colesterol/sodio, complementos vitamínicos y nutricionales.

Estos segmentos de consumidores maduros tienen una importante capacidad de gasto. Como señala un ejecutivo de marketing, tienen “activos, no prestaciones”. A pesar de haber sufrido algunos problemas financieros debido a la reciente crisis económica, los consumidores maduros continúan siendo un mercado atractivo para las compañías en todas las industrias, desde los productos farmacéuticos, muebles, productos de abarrotes, productos de belleza y ropa, hasta aparatos electrónicos, viajes y entretenimiento y servicios financieros.<sup>7</sup>

Durante décadas, muchos mercadólogos estereotiparon a los consumidores maduros como individuos que no salían, empobrecidos y decrepitos que estaban menos dispuestos a cambiar de marca. Esto se debe a que los gerentes de marca y los publicistas tienden a ser más jóvenes. Un mercadólogo afirmó con pesar: “pídales que diseñen un anuncio dirigido a las personas mayores de 50 años y con toda seguridad presentarán a un individuo con canas viviendo en la playa, caminando junto a un viejo perro labrador”. Por ejemplo, en una encuesta reciente, profesionales de la publicidad consideraron que el término *de edad avanzada* implicaba personas mayores de 57 años de edad. En contraste, los participantes que pertenecían a la generación de *baby boomers* relacionaron el término con personas mayores de 75 años.<sup>8</sup>

Sin embargo, como grupo, los consumidores mayores no están “aferrados a sus ideas”, sino todo lo contrario; un estudio reciente de la AARP reveló que los consumidores mayores de productos como estéreos, computadoras y teléfonos móviles están más dispuestos a comparar precios y a cambiar de marca que sus contrapartes más jóvenes. Por ejemplo, un experto señala que “alrededor del 25% de los iPhones de Apple (la personalización del producto vanguardista y moderno) los han comprado personas mayores de 50 años”.<sup>9</sup>

Además, en realidad las personas cuya edad podría colocarlos de manera definitiva en la categoría de “viejos” no actúan como tales y no se consideran tan grandes. Gracias a una mayor longevidad, las personas están redefiniendo el significado de la etapa de madurez. Según el experto en marketing generacional, “atravesamos por una segunda mediana edad antes de envejecer”. Los mercadólogos deben atraer a estos consumidores de una forma vibrante pero auténtica.<sup>10</sup>

Los consumidores maduros de la actualidad constituyen un mercado atractivo para los servicios de conveniencia. Por ejemplo, Home Depot y Lowe’s ahora se dirigen a los consumidores mayores que muestran menos entusiasmo por hacer las cosas por sí mismos que por los servicios “háganlo por mí”. Asimismo, su deseo por permanecer activos y por verse tan jóvenes como se sienten los convierte en buenos candidatos para los productos cosméticos y de cuidado personal, los alimentos saludables, los productos para estar en forma y otros artículos que combaten los efectos de la edad. La mejor estrategia consiste en dirigirse a su vida activa y multidimensional. ● Por ejemplo, un anuncio reciente de Jeep en la revista *AARP Magazine* muestra a un consumidor maduro que en lo absoluto parece “viejo”, al menos según su propia perspectiva. “Sé que uno es tan viejo como se siente, y yo *todavía* me siento de 30. Puedo escribir, pero prefiero hablar; me tiraré al sol y también viajaré un poco. Mis nietos dicen que soy ‘muy agradable ahora’, pero lo que no saben es que yo siempre fui así”. El anuncio concluye: “Vivo, viajo, soy. Jeep”.

## Clase social

Casi cualquier sociedad tiene alguna forma de estructura de clases sociales. Las **clases sociales** son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) es el organismo encargado de mantener la transparencia y calidad en la investigación de mercados en México, estableciendo estándares de calidad y de niveles socioeconómicos.

En septiembre de 2011, la AMAI presentó la actualización a la regla de medición de Niveles Socio Económicos (NSE), que ahora se rige por ocho indicadores y siete niveles “8 × 7”. La actualización responde a los cambios en el entorno social, económico y comercial de México. La regla de medición NSE funciona como un estándar de medición, considerando los bienes y condiciones que determinan el bienestar de los hogares: la calidad del espacio, la infraestructura sanitaria, el nivel de practicidad, la comunicación y el entrenamiento y la capacidad de planear el futuro.

Las variables incluidas en el nuevo índice 8 × 7 son: número de cuartos o habitaciones, número de baños, regaderas, número de focos, tipo de piso: tierra o cemento, número de autos, estufa y educación del principal proveedor del hogar.

La nueva distribución de Niveles Socio Económicos para México considerando localidades mayores de 50 000 habitantes en 2010 es: A/B (6.8%), C+ (14.2%), C (17%), C- (17.1%), D+ (18.5%), D (21.4%) y E (5%).

### Clase social

Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

● **Enfoque en los consumidores mayores:** en este anuncio de la revista AARP, Jeep se dirige a los consumidores maduros que no se consideran a sí mismos viejos. “Los nietos dicen que soy ‘realmente agradable ahora’, pero lo que no saben es que yo siempre fui así”.

### Grupo

Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

### Líder de opinión

Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades, conocimientos o personalidad especiales u otras características, ejerce una influencia sobre los demás.

entre productos y marcas. Tiende a ser más fuerte cuando el producto es visible para otras personas a quienes el comprador respeta.

**Influencia de boca en boca y marketing del rumor.** La influencia de boca en boca puede tener un poderoso impacto sobre el comportamiento de compra de los consumidores. Las palabras y las recomendaciones personales de amigos, socios y otros consumidores confiables suelen tener mayor credibilidad que las que provienen de fuentes comerciales, como los anuncios o los vendedores. La mayor parte de la influencia de boca en boca ocurre de manera natural: los consumidores empiezan a conversar acerca de una marca que utilizan o que les agrada o desagrada. Sin embargo, muchas veces en lugar de dejarlo al azar, los mercadólogos pueden promover conversaciones positivas sobre sus marcas.

Los fabricantes de marcas sujetas a una gran influencia grupal deben encontrar la forma de llegar a los **líderes de opinión**, es decir, a las personas dentro de un grupo de referencia, quienes, gracias a habilidades, conocimientos o personalidad especiales u otras características, ejercen una influencia sobre los demás. Algunos expertos los denominan *los influyentes* o *los adoptadores iniciales*; cuando estos individuos hablan, los consumidores escuchan. Los mercadólogos buscan identificar líderes de opinión para sus productos y dirigen sus campañas de marketing hacia ellos.

El *marketing del rumor* consiste en reclutar o incluso crear líderes de opinión que sirvan como “embajadores de marca” y hablen acerca de los productos de una compañía. En la actualidad, muchas compañías están creando programas de embajadores de marca en un intento por convertir a consumidores regulares con habilidades para influir en los demás, en los evangelistas de sus marcas. Un estudio reciente descubrió que este tipo de programas puede incrementar la

Los mercadólogos se interesan en las clases sociales porque la gente dentro de una clase social específica tiende a exhibir un comportamiento de compra similar. Las clases sociales muestran preferencias diferentes hacia productos y marcas en áreas como la ropa, los muebles para el hogar, las actividades recreativas y los automóviles.

### Factores sociales

El comportamiento de un consumidor también recibe la influencia de factores sociales como sus *pequeños grupos*, su *familia*, sus *papeles sociales* y su *estatus*.

### Grupos y redes sociales

El comportamiento de una persona está influido por muchos **grupos** pequeños. A los grupos que ejercen una influencia directa y a los que una persona pertenece se les llama grupos de pertenencia. En cambio, los grupos de referencia funcionan como puntos directos (cara a cara) o indirectos de comparación o referencia en la formación de las actitudes o la conducta de una persona. Con frecuencia la gente se ve afectada por grupos de referencia a los cuales no pertenece. Por ejemplo, un grupo de aspiración es aquel al que el individuo desea pertenecer, como sucede cuando un jugador adolescente de basquetbol desea jugar algún día como la estrella del basquetbol Lebron James y jugar en la National Basketball Association (NBA).

Los mercadólogos buscan identificar los grupos de referencia de sus mercados meta. Los grupos de referencia exponen a la persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, influyen en sus actitudes y en su autoconcepto, y crean presiones de aceptación que llegan a afectar su elección de productos y marcas. La importancia de la influencia del grupo varía



● Embajadores de marca: El programa CrewBlue de JetBlue utiliza clientes reales para crear rumores en los campus universitarios.

dades, invita a los estudiantes a usar disfraces azules estrafalarios (y, en ocasiones, piel y cabello azules). Los estudiantes con los mejores disfraces reciben un par de boletos gratuitos de la línea aérea.

Los embajadores de CrewBlue son fundamentales para el éxito de las actividades de marketing que realiza la línea aérea en las universidades: “Los estudiantes saben qué tipo de actividades son importantes para los otros jóvenes, qué debemos decirles en nuestras actividades de marketing y cómo debemos decirlo”, afirma un ejecutivo de marketing de JetBlue. Quizás piense que este tipo de embajadores de marca podrían ser percibidos como vendedores ambulantes, o peor aún, como molestos evangelistas que deben ser evitados. El ejecutivo dice que no es así: “Nuestros embajadores de marca son considerados por sus amigos universitarios como gente emprendedora y creativa”, y añade que estos estudiantes no son los típicos individuos muy populares en el campus, considerados como influyentes. Según el ejecutivo, los mejores embajadores son “individuos amistosos que siempre se muestran leales a la marca, y que les gusta mucho hablar con las personas”.

**Redes sociales en línea.** Durante los últimos años, apareció en escena un nuevo tipo de interacción social: las redes sociales en línea. Las **redes sociales en línea** son comunidades de Internet donde las personas socializan o intercambian información y opiniones. Los medios de redes sociales incluyen desde blogs (Gizmodo) y tableros de mensajes (Craiglists), hasta sitios web de redes sociales (Facebook y Twitter) y mundos virtuales (Second Life). Esta nueva forma de diálogo entre consumidor-consumidor y el negocio-consumidor tiene grandes implicaciones para los mercadólogos.

Los mercadólogos están trabajando para aprovechar el poder de estas nuevas redes sociales y de otras oportunidades de “comunicación de boca en boca en Internet” para promover sus productos y establecer relaciones más cercanas con los clientes. En lugar de lanzar mensajes comerciales unidireccionales a los consumidores, esperan utilizar Internet y las redes sociales para *interactuar* con ellos y volverse parte de sus conversaciones y de sus vidas (vea Marketing Real 5.1).

Por ejemplo, marcas como Burger King, American Greetings y los Bulls de Chicago están participando en Twitter. Jeep se conecta con sus clientes mediante una página de la comunidad que tiene vínculos con fotografías en Flickr, el Facebook de la empresa y páginas de MySpace, así como una lista de grupos entusiastas. Los empleados de Southwest Airlines comparten historias entre sí con los clientes en el blog “Nuts on Southwest” de la compañía. Y durante las olimpiadas de invierno de 2010, VISA lanzó el microsítio “Go World” con videos, fotografías y chismes de atletas vinculados a redes como Facebook. VISA adaptó la campaña para los mercados globales al presentar a un grupo diferente de atletas en Canadá y en Rusia.<sup>13</sup>

Otras compañías publican con regularidad anuncios o videos personalizados en sitios como YouTube. Por ejemplo, Toyota creó dos canales en YouTube para comercializar su Corolla. Uno de estos canales, Sketchies 11, incluía una competencia que ofrecía dinero en efectivo y premios con un valor de 40 000 dólares para las mejores situaciones de comedia creadas por los usuarios. El video más popular fue visto alrededor de 900 000 ocasiones. ● De manera similar, la pequeña empresa Blendtec creó un tipo de culto gracias a su grupo de videos “¿Se mezclará?”, en los que la aparentemente indestructible Blendtec Total Blender muele todo tipo de cosas, desde un disco de hockey y un palo de golf, hasta un iPhone y un iPad. Esta idea sencilla y de bajo costo quintuplicó las ventas de Blendtec.<sup>14</sup>

eficacia del marketing de rumor hasta en un 50%.<sup>11</sup> Por ejemplo, el programa de CrewBlue de JetBlue emplea clientes reales para esparcir rumores en los campus universitarios.<sup>12</sup>

Durante los últimos años, el programa JetBlue CrewBlue ha reclutado a un pequeño ejército de estudiantes universitarios embajadores, todos ellos amantes leales de JetBlue. Los representantes de CrewBlue recomiendan a JetBlue en las actividades de marketing de su campus, hablan bien de la marca con otros estudiantes, y ayudan a organizar eventos, como el día Blue de JetBlue. Este evento sumamente exitoso y que se lleva a cabo cada otoño en 21 universi-

## Redes sociales en línea

Comunidades sociales en línea (blogs, sitios web de redes sociales o incluso mundos virtuales) donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.





● **Uso de redes sociales en línea: Blendtec creó un tipo de culto gracias a su grupo de videos “¿Se mezclará?”, presentados en YouTube, lo que quintuplicó las ventas de esta empresa.**

Sin embargo, los mercadólogos deben ser cuidadosos al recurrir a las redes sociales en línea. Los resultados son difíciles de medir y de controlar. A final de cuentas, los usuarios controlan el contenido y los esfuerzos de marketing en las redes sociales pueden ser contraproducentes. En el capítulo 17 analizaremos con mayor detalle las redes sociales en línea como herramientas de marketing.

### Familia

Los miembros de la familia influyen de manera significativa en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de consumo más importante de la sociedad, y se le ha investigado mucho. Los mercadólogos se interesan en los papeles y la influencia del esposo, la esposa y los hijos en la compra de distintos bienes y servicios.

La participación del esposo y de la esposa varía mucho de acuerdo con la categoría del producto y con la fase del proceso de compra. Los papeles de compra se modifican conforme evolucionan los estilos de vida de los consumidores. En Latinoamérica, la esposa por tradición ha sido el principal agente de compra en las áreas de alimentos, productos para

el hogar y ropa; en México, por ejemplo, las mujeres evalúan en función del precio, del valor y de la conveniencia. Sin embargo, dado que el porcentaje de mujeres que tienen un empleo fuera del hogar cada vez es mayor y que sus esposos desean participar más en las compras familiares, todo esto está cambiando. Por ejemplo, en México el número de mujeres dentro de la fuerza laboral pasó de 14.7 millones en 2005 a 16.3 millones en 2009, teniendo un crecimiento del 10.4%. En Estados Unidos, un estudio reciente reveló que el 65% de los hombres compran productos de abarrotes de manera habitual y preparan al menos un alimento a la semana para otros miembros de la familia. Al mismo tiempo, ahora las mujeres influyen en el 65% de las compras de automóviles nuevos, en el 91% de las compras de casas nuevas y en el 92% de las compras vacacionales. En general, las mujeres realizan casi el 85% de las compras familiares y controlan alrededor del 73% de todo el gasto del hogar. Según un analista, “la mujer de hoy es... la directora de operaciones del hogar”.<sup>15</sup>

Tales cambios sugieren que los comerciantes en las industrias, que por lo general vendían sus productos sólo a hombres o sólo a mujeres, ahora están cortejando al sexo opuesto. Por ejemplo, en la actualidad las mujeres representan el 50% de todas las compras de tecnología. ● De este modo, las compañías de aparatos electrónicos están diseñando cada vez más productos que son fáciles de usar y más atractivos para las mujeres compradoras:<sup>16</sup>

Los ingenieros y diseñadores de aparatos electrónicos están aplicando una mayor sensibilidad femenina a los productos que en el pasado se fabricaban a partir de gustos, hábitos y requerimientos masculinos. Los diseños son más “femeninos y suaves”, en lugar de masculinos y angulares. Sin embargo, muchos de los nuevos toques son más sutiles, como el mayor espacio entre las teclas de una computadora portátil Sony para dar cabida a las uñas más largas de muchas mujeres. El enfoque automático de algunas de las cámaras automáticas de los teléfonos celulares más recientes fabricados por LG Electronics están calibrados para la longitud de los brazos. La compañía observó que a las mujeres jóvenes les gusta tomarse fotografías con amigos, y que a los hombres no les gusta tanto. Nikon y Olympus introdujeron recientemente líneas de cámaras digitales de un solo lente más ligeras, más compactas y más fáciles de usar, que fueron diseñadas para las mujeres, ya que ellas suelen ser las personas que guardan los recuerdos familiares.

Sin embargo, los mercadólogos deben tener cuidado de evitar estereotipos poco sensibles. Por ejemplo, el año pasado Dell lanzó el sitio web Della, dirigido a las mujeres, y el cual hacía hincapié en colores, accesorios para computadora y consejos para contar calorías y encontrar recetas. Muchas mujeres se sintieron ofendidas, y describieron el sitio como “llamativo pero desconcertante” y “descendiente”. Por otro lado, un papá que trabaja en casa y que escribe en un blog (“Papá rebelde”) recriminó a los pañales Pampers por enviarle su correo electrónico anual por el día de las madres, con el amistoso saludo personalizado: “¡Feliz día de las madres, Brian!” En una carta,

# Marketing Real 5.1

## Comunicación de boca en boca en Internet: uso del poder de la influencia social en línea

A la gente le gusta mucho hablar con otras personas acerca de las cosas que la hacen feliz, incluyendo sus productos y marcas favoritas. Digamos que a usted realmente le gusta JetBlue Airlines: vuelan con estilo y lo transportan a un precio accesible. O simplemente adora la nueva cámara Sony GPS, que es demasiado agradable para guardarla sólo para usted. En los viejos tiempos, hablaría acerca de estas marcas con algunos amigos y miembros de la familia. Sin embargo, en la actualidad, gracias a la tecnología en línea, cualquiera puede compartir experiencias de marca con miles, incluso millones de consumidores a través de Internet.

En respuesta, los mercadólogos ahora están trabajando mucho para aprovechar los avances recientes de la tecnología y lograr que la gente hable e interactúe con sus marcas en línea. Ya sea creando embajadores de marca en línea, recurriendo a las personas que ejercen influencia en Internet y a las redes sociales, u organizando eventos y videos que fomenten las conversaciones, la web está inundada de intentos de marketing por crear conversaciones y participación de marca en línea.

Una compañía puede iniciar creando sus propios evangelistas de marca en línea. Por ejemplo, Sony utilizó embajadores de marca en Internet para iniciar el lanzamiento de su nueva cámara GPS, un aparato de alta tecnología que le permite registrar el lugar exacto de cada fotografía que toma para luego ubicarla en línea mediante los mapas de Google. La compañía seleccionó a 25 clientes que les gusta viajar, tomar fotografías y que tienen blogs; les entregó una cámara y les enseñó cómo utilizarla. Luego los animó a mostrar la cámara a sus amigos, socios y a cualquier persona que quisieran; les entregó cupones de descuento y les pidió que cada semana escribieran acerca de sus viajes y aventuras tomando fotografías en un blog de un micrositio de Sony y servidor de sitios de redes sociales.

De manera similar, Coca-Cola lanzó recientemente Expedition 206, con el cual envió a tres “embajadores de la felicidad” (elegidos mediante votos en línea) a un viaje de 365 días por los 206 países donde se venden los productos de la empresa. Su misión era documentar “lo que hace feliz a la gente” de todo el mundo, y compartir sus experiencias con consumidores globales mediante blogs, comentarios en Twitter, videos y fotografías publicadas en Facebook, Twitter, YouTube, Flickr y un sitio web oficial de Expedition 206. Los fanáticos que siguen la aventura sirvieron como “agentes de viajes virtuales” al sugerir cosas que podrían hacer y lugares que podrían visitar los embajadores de la felicidad. Los embajadores generaron muchos rumores en línea, todos dentro del contexto de la campaña más general de marketing “Felicidad manifiesta” de Coca-Cola. La idea era crear conversaciones relacionadas con la marca en lugar de ventas inmediatas. “No se trata de lograr que la marca Coca-Cola sea la primera y la más destacada”, afirmó un mercadólogo de medios sociales de la empresa. “Se trata de contar una historia que involucre... lo que Coca-Cola representa, optimismo y alegría”.

Además de crear sus propios embajadores de marca, las compañías que buscan aprovechar el poder social de Internet, pueden trabajar con el ejército de personas que han logrado tener

influencia por sí mismos y que ya manejan Internet: individuos independientes que escriben en blogs. La blogósfera entró en escena en años recientes. Dos terceras partes de los usuarios estadounidenses de Internet leen blogs de manera habitual, y casi una tercera parte tiene uno. Lo crea o no, existen tantas personas que viven de los blogs como abogados. No importa cuál sea el área de interés, es probable que existan cientos de personas escribiendo al respecto. Además, las investigaciones muestran que el 90% de los individuos que escriben en blogs hablan acerca de las marcas que más les gustan o les disgustan.

Debido a esto, la mayoría de las empresas tratan de establecer relaciones con escritores de blogs influyentes. Por ejemplo, Panasonic contrató a cinco famosos escritores de blogs de tecnología para que viajaran a una feria reciente de productos electrónicos y compartieran sus impresiones, incluyendo críticas de productos Panasonic, con sus lectores en los blogs, actualizaciones de Twitter y videos en YouTube. Aunque Panasonic les pagó el viaje y los gastos del evento, y les proporcionó cámaras y video-



Uso de la influencia en línea: Mountain Dew crea las campañas “DEWmocracy” para invitar a los fieles clientes de su marca a participar en todo tipo de actividades en el lanzamiento de un nuevo sabor de Mountain Dew.

cámaras digitales, no podía (ni quería) influir en lo que publicarían estos escritores. Así, revelaron con libertad y plenitud el patrocinio de Panasonic. No obstante, las “conversaciones patrocinadas” resultantes, permitieron que la compañía tuviera acceso al movimiento de los rumores internos acerca de la feria. “Cuando les das [a los escritores de blogs] equipo y les gusta, al igual que cualquier otro consumidor lo recomendarán”, afirma un vocero de Panasonic.

La clave consiste en encontrar escritores de blogs que cuenten con redes firmes de lectores relevantes, credibilidad y gusto por la marca. Por ejemplo, empresas como P&G, Johnson & Johnson y Walmart trabajan de manera estrecha con “mommy bloggers”. Y, sin duda, usted se encontrará en Internet escaladores que escriben blogs para North Face, motociclistas que escriben blogs para Harley-Davidson, y compradores que escriben blogs para Whole Foods Market o Trader Joe’s.

Quizás la mejor manera de generar conversaciones de marca y participación social en Internet sea sólo creando conversaciones que valgan la pena, es decir, que en realidad involucren a las personas con la marca en línea. La marca Mountain Dew de Pepsi crea las campañas “DEWmocracy” para invitar a los clientes fieles de su marca a participar en todo tipo de actividades en el lanzamiento de un nuevo sabor de Mountain Dew, desde la elección del nombre del sabor y el diseño de la lata, hasta la emisión y selección de comerciales para televisión e incluso de la agencia y los medios publicitarios. DEWmocracy, presentado mediante un sitio web explosivo, así como Facebook, Twitter, Flickr y otras

páginas de redes públicas, ha sido un foro perfecto para lograr que bebedores joviales y muy sociables hablen entre sí y con la compañía acerca de la marca. Por ejemplo, la página de Facebook para los seguidores de Mountain Dew quintuplicó su tamaño durante el lanzamiento de su última campaña DEWmocracy.

De manera irónica, uno de los medios más sencillos de captar la influencia social a través de Internet es uno de los más antiguos: producir un buen anuncio que provoque que la gente hable. No obstante, en esta época, tanto los anuncios como los medios han cambiado. En la actualidad, casi cualquier marca, grande o pequeña, crea videos innovadores patrocinados por la propia marca, los publica en línea y espera que tengan un efecto viral. Los videos van desde los anuncios tradicionales de 60 segundos, hasta cortos sofisticados de 10 o 12 minutos. Los 10 videos virales más innovadores del año pasado, según los clasificó la guía de medios sociales Mashable.com, incluyeron todo tipo de escenas, desde un anuncio muy creativo de tres minutos de una pequeña agencia publicitaria ubicada en Charlotte, North Carolina, hasta videos

de mayor duración de gigantes como Samsung y Volkswagen. Este tipo de videos pueden atraer una gran atención y provocar muchos comentarios. Un video de acción de cinco minutos para Inspired Bicycles generó 15 millones de reproducciones, mientras que una historia de amor de 12 minutos para Schweppes fue vista casi cuatro millones de veces y fue muy elogiada.

Así, ya sea mediante embajadores en línea, escritores de blogs, redes sociales o videos y eventos comentados, las compañías están encontrando formas innovadoras de ejercer influencia social en línea. Denominada comunicación de boca en boca en Internet, se está convirtiendo rápidamente en el lugar que todos quieren estar, tanto los consumidores como los mercadólogos. El año pasado se triplicó el tiempo que los consumidores pasan en sitios de redes sociales; y ocurrió casi lo mismo con el dinero que gastaron los comerciantes en esos sitios. “Los [medios] sociales son una de las tendencias fundamentales para el éxito de los negocios”, afirma un ejecutivo de marketing social. “Es algo más que sólo marketing. Se trata de conexiones rápidas con los clientes y de establecer una relación permanente”.

---

**Fuentes:** Elisabeth A. Sullivan, “Blog Savvy”, *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 8; Mark Penn, “America’s Newest Profession: Bloggers for Hire”, *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2009, [www.wsj.com](http://www.wsj.com). Emily Fredrix, “Coca-Cola Sends 3 Bloggers Around the World”, *Forbes*, 21 de octubre de 2009, consultado en: [www.forbes.com](http://www.forbes.com); Ellen McGirt, “Mr. Social: Ashton Kutcher Plans to Be the Next New-Media Mogul”, *Fast Company*, 1 de diciembre de 2009, consultado en: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Lisa Lacy, “Nielsen: Social Ad Spending Up Sharply”, 25 de septiembre de 2009, [www.clickz.com/3635095/print](http://www.clickz.com/3635095/print); Josh Warner, “The Ten Most Viral Videos of 2009”, 7 de diciembre de 2009, consultado en: [www.mashable.com](http://www.mashable.com), 7 de diciembre de 2009; Natalie Zmuda, “Why Mountain Dew Let Skater Dudes Take Control of its Marketing”, *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 30; Laurie Sullivan, “Mountain Dew Fans Crowdsourced Ad Media Buys”, *MediaPost News*, 24 de mayo de 2010, consultado en: [www.mediapost.com](http://www.mediapost.com); e información de [www.expedition206.com/e206\\_ambassadors.aspx](http://www.expedition206.com/e206_ambassadors.aspx) y [www.youtube.com/watch?v=MhAmMosaG7Y](http://www.youtube.com/watch?v=MhAmMosaG7Y), consultado en marzo de 2010.

Papá rebelde se dirigió a Pampers, “cada año me mandan (y probablemente a decenas de miles de otros papás) un dulce recordatorio de que todavía [ustedes] asumen que toda persona que desea cupones para pañales es mujer. Eso es tonto”.<sup>17</sup>

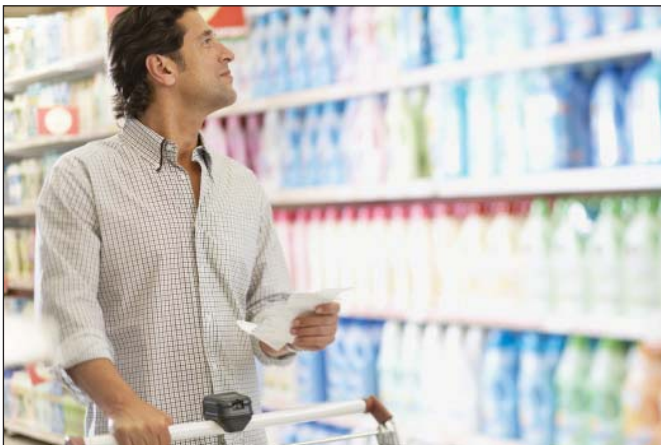
Los hijos también pueden tener una fuerte influencia sobre las decisiones de compras familiares. Además, influyen en 150 000 millones de dólares que las familias gastan en ellos en áreas como alimentos, ropa, entretenimiento y artículos de cuidado personal. Un estudio reveló que los niños influyen de forma significativa en todo tipo de decisiones familiares, desde los lugares que eligen para vacacionar, hasta los automóviles y los teléfonos celulares que adquieren.<sup>18</sup>

Por ejemplo, para animar a las familias a que saquen a sus hijos de nuevo a comer después de la reciente recesión, los restaurantes casuales se dirigieron a este segmento con menús infantiles sofisticados y ofertas especiales para una gran cantidad de actividades enfocadas en los niños. En Applebee’s, los niños comen gratis los lunes con la compra de un aperitivo para un adulto. Carrabba’s Italian Grill le da a los niños una bola de masa, rebanadas de pepperoni y queso para que elaboren sus propias pizzas en la mesa, las cuales luego se meten a cocinar. En los restaurantes Roy’s, tan pronto como los niños se sientan, el mesero aprende sus nombres (y se dirige a ellos por sus nombres durante la comida). “Queremos que se sientan emocionados y felices de inmediato”, afirma un ejecutivo de Roy’s. Otros privilegios del restaurante incluyen reproductores de

DVD portátiles con películas y audífonos para usarlos si lo desean, helados con los nombres de los niños escritos en letras de chocolate. “Les encanta ver su nombre escrito con chocolate”, comenta un ejecutivo de Roy’s. El compromiso generoso con la felicidad de los niños es muy sencillo: niños felices igual a padres felices.<sup>19</sup>

De acuerdo con una encuesta realizada por Retrevo.com, una tienda de electrónicos, el 28% de los padres considera que su hijo debería tener su primer teléfono móvil entre los 9 y 12 años, el 5% pensó en menores de nueve años, y el 61% de los padres consideró que su hijo debería cumplir por lo menos 13 años para tenerlo. Respecto a las computadoras, el 31% piensa que su hijo debería tener su primera computadora a los 9 años, el 35% pensó entre 9 y 12 años y el 30% entre 13 y 18 años.

De igual forma, para los niños de Latinoamérica, el “Día del Niño” es una celebración muy importante. Es el día que padres y familiares les brindan mayor atención y cariño. Cines, teatros, centros culturales, museos, zoológicos y miles de actividades más tienen lugar para celebrar a los niños. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, el Día Universal del Niño es el 20 de noviembre, pero hay otras fechas de celebración dentro de la región, por ejemplo, agosto (Chile, Perú, Uruguay y Argentina), abril (México y Colombia) y junio (Paraguay y Venezuela). Se ha visto que ahora los niños mayores de tres años son más propensos a ayudar a otros y a pensar de manera más altruista sobre el cuidado del planeta. La causa de esto debe ser seguramente la educación. En Latinoamérica, Brasil es el país líder en este tema, ya que los padres quieren que sus hijos estén en contacto con la naturaleza en lugar de ver sólo televisión. Por esta razón, sólo basta caminar dentro de una tienda de juguetes, en alguna área de niños en supermercados o en un jardín de niños para encontrar que “verde” es la palabra más frecuente; por ejemplo, existen juegos de mesa en los cuales puedes comprar áreas de protección ambiental (no sólo casas y hoteles como en el clásico Monopolio), cepillos de dientes que vienen acompañados de libros informativos para ahorrar agua y lecciones de reciclado en jardines de niños para menores con edades entre dos y seis años.



● **Compras familiares:** los roles de las compras familiares están cambiando. Por ejemplo, el 65% de los hombres compran productos de abarrotería de manera habitual, mientras que las mujeres influyen en el 50% de las compras relacionadas con la tecnología. Las compañías de tecnología están rediseñando sus productos considerando esto.

## Papeles (roles) y estatus

Una persona pertenece a diversos grupos como la familia, los clubes, organizaciones y comunidades en línea. La posición de la persona en cada grupo se define en términos de papeles y estatus. Un papel consiste en las actividades que se espera que realice la persona, conforme a la gente que la rodea. Cada papel implica un estatus que refleja el valor general que le asigna la sociedad.

Las personas por lo general eligen productos adecuados con sus papeles y estatus. Considere los diversos papeles que tiene una madre trabajadora. En su empresa, desempeña el papel de una gerente de marca; en su familia, desempeña el papel de esposa y madre; y en sus eventos deportivos favoritos, desempeña el papel de una aficionada apasionada. Como gerente de marca, comprará el tipo de ropa que refleje tanto su papel como su estatus en la empresa.

## Factores personales

Las decisiones de los consumidores también se ven afectadas por características personales como la *edad* y *etapa en el ciclo de vida*, la *ocupación*, la *situación económica*, el *estilo de vida*, la *personalidad* y el *autoconcepto* del comprador.

## Edad y etapa en el ciclo de vida

La gente va cambiando los bienes y servicios que adquiere a lo largo de su vida. Los gustos respecto a la comida, la ropa, los muebles y las actividades recreativas suelen estar relacionados con la edad. Las compras también se ven afectadas por la etapa en el ciclo de vida familiar, es decir, por las etapas por las que pasan las familias al madurar con el paso del tiempo. Los cambios en las etapas de la vida suelen ser el producto de eventos demográficos y de cambios de vida como el matrimonio, el nacimiento de los hijos,

la compra de una casa, un divorcio, el ingreso de los hijos a la universidad, los cambios en el ingreso personal, abandonar la casa de los padres y la jubilación. Los mercadólogos con frecuencia definen sus mercados meta en términos de la etapa en el ciclo de vida, y desarrollan productos y planes de marketing adecuados para cada etapa.

● El sistema de segmentación según la etapa de vida PersoniX, de la enorme empresa de información sobre el consumidor, Acxiom, divide a los hogares estadounidenses en 70 segmentos de consumidores y 21 etapas de la vida a partir del comportamiento de consumo y características demográficas específicas. PersoniX incluye grupos con nombres tales como *Inicios*, *Toma del control*, *Efectivo y carrera*, *Familias enormes*, *Azules en transición*, *Nuestro turno*, *Años dorados* y *Personas mayores activas*. Por ejemplo, el grupo de *Toma de control* consiste en parejas jóvenes, energéticas, con dinero y familias jóvenes que están ocupadas con su carrera, su vida social y sus intereses, en especial con estar en forma y en la recreación activa. Los *Azules en transición* son consumidores de cuello azul, con ingresos intermedios y menos educación, que están alcanzando una vida más estable y pensando en casarse y tener hijos.

“Los consumidores experimentan muchos cambios durante su vida debido a las etapas”, afirma Acxiom. “Cuando cambian de etapa de vida, también cambia sus comportamientos y preferencias de compra. Los mercadólogos que cuentan con los datos para entender el momento y las características de los cambios en la etapa de vida de sus clientes tendrán una ventaja distintiva sobre sus competidores”.<sup>20</sup>

De acuerdo con la época económica más difícil de la actualidad, Acxiom elaboró una serie de segmentos según la etapa de vida económica, e incluye grupos como *En busca de oportunidades*, *Ojo en lo esencial*, *Tacaño con un objetivo*, *Es mi vida*, *A toda velocidad* y *Rebotador potencial*. Los *Rebotadores potenciales* son los que primero investigan y luego gastan. Este grupo es más propenso que cualquier otro segmento a utilizar la investigación en línea antes de comprar aparatos electrónicos, aplicaciones domésticas, decoración para el hogar y joyería. Así, los minoristas de productos para mejorar el hogar que quieren atraer a este segmento deben contar con una fuerte presencia en línea y proporcionar precios, características y beneficios, y la disponibilidad de los productos.

### Ocupación

La ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que compra. Los trabajadores de cuello azul suelen comprar ropa de trabajo más resistente, en tanto que los ejecutivos compran más trajes para actividades de negocios. Los mercadólogos buscan identificar a los grupos ocupacionales que tienen un interés por encima del promedio en sus productos y servicios. Una empresa incluso podría especializarse en fabricar productos que sean necesarios para cierto grupo ocupacional específico.

Por ejemplo, Carhartt fabrica ropa de trabajo resistente, durable y sin detalles innecesarios: aquello que denomina “equipo original para el trabajador estadounidense. Desde abrigos y chamarras, hasta delantales y overoles... si la prenda lleva la marca Carhartt, entonces el desempeño será legendario”. Su sitio web muestra testimonios de la vida real de los clientes de Carhartt que trabajan duro. Un electricista, que combate el frío en la región ártica de Canadá, comenta que ha utilizado los overoles con forro Arctic, la chamarra Arctic y otras prendas de esta compañía durante más de dos años sin “que se les haya caído un solo botón, roto la costura de una bolsa o atorado ninguna cremallera”. Y un maquinista de trenes del norte de Nueva York, que ha pasado años caminando entre vías, trepando los trenes y cambiando vagones en condiciones que van desde calores extremos hasta temperaturas heladas, considera que su chamarra café Carhartt forma parte de su “equipo de supervivencia. Como un chaleco antibalas para un policía”.<sup>21</sup>

### Situación económica

La situación económica de una persona afecta sus elecciones de tienda y de productos. Los mercadólogos observan las tendencias en los ingresos, el ahorro y las tasas de interés personales. Después de la reciente recesión, las compañías han tomado medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de sus productos. Por ejemplo, en Target, para contrarrestar los efectos de la recesión, “lo barato ha reemplazado lo que está de moda”. Esta tienda de descuento lanzó “El gran ahorro”, un evento a nivel nacional con una gran variedad de productos a precios bajos.

● **Segmentación según la etapa de la vida:** Los 21 grupos de etapas de la vida descritos por PersoniX permiten a los mercadólogos ver a los clientes como realmente son y dirigirse a ellos de manera precisa. “Las personas no son sólo padres o médicos o buzos; son todas esas cosas”.

“El gran ahorro es una forma que utiliza Target para ofrecer a nuestros huéspedes ofertas excepcionales en artículos cotidianos; es la experiencia de la búsqueda de un tesoro con una gran variedad de marcas de diseñador”, afirma un vicepresidente de marketing de Target. “Este evento es un enfoque fresco para satisfacer las cambiantes necesidades de nuestros clientes [al permitirles] ahorrar aún más en Target”. Otro mercadólogo de la tienda comenta, “nuestra [frase publicitaria] es ‘Espere más, pague menos’. [En la actualidad], estamos haciendo más énfasis en la promesa de pagar menos”.<sup>22</sup>

### Estilo de vida

Las personas que provienen de la misma subcultura, clase social y ocupación llegan a tener estilos de vida muy diferentes. El **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona, tal como se expresa en su psicografía. Implica medir las principales dimensiones AIO del consumidor: actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentación, moda, familia, recreación) y opiniones (acerca de sí mismo, de temas sociales, de negocios y productos). El estilo de vida incluye algo más que la clase social o la personalidad de la persona: perfila su patrón completo de participación en el mundo e interacción con éste.

Cuando se utiliza de forma cuidadosa, el concepto del estilo de vida puede ayudar a los mercadólogos a entender los valores cambiantes de los consumidores y la manera en que afectan el comportamiento de compra. Los consumidores no sólo compran productos, sino que adquieren los valores del estilo de vida que representan tales productos. ● Por ejemplo, Triumph no sólo vende motocicletas, sino que vende un estilo de vida independiente “Viaja a tu manera”. Y el fabricante de calzado Merrell, acorde con el estilo de vida, dice “Salgamos”. Un mercadólogo afirma que “la selección de productos de las personas se están pareciendo cada vez más a la selección de valores. No se trata de ‘me gusta esta agua, su sabor’, sino ‘me siento como este automóvil o este espectáculo, ya que refleja más lo que soy’”.<sup>23</sup>

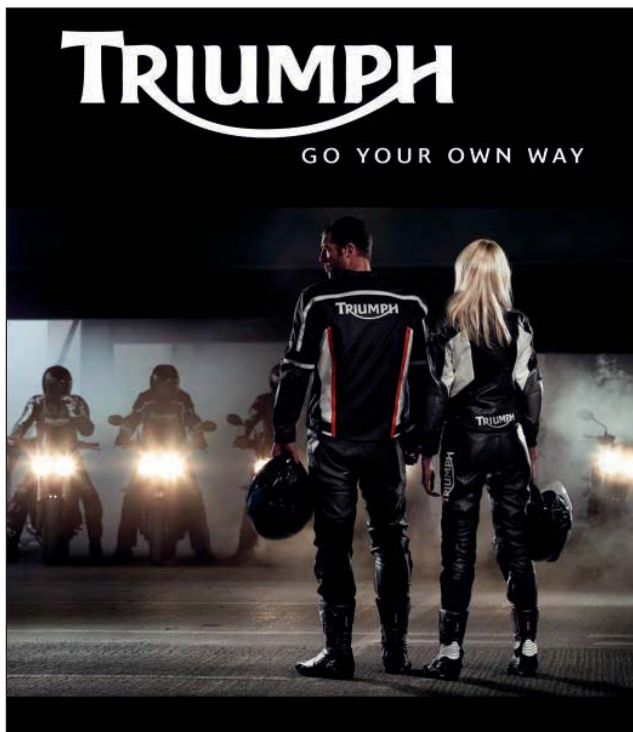
Muchos indicadores muestran que en tiempos de recesión el tiempo se valora más. En Latinoamérica, el tiempo es más importante en áreas más urbanizadas que en el campo o ciudades del interior, donde los estilos de vida se mantienen más lentos. El número de personas que vive en ciudades ha crecido en años recientes, especialmente en Brasil y México, por tal motivo los consumidores están en busca de más y mejores ofertas. POPAI Brasil, la oficina principal local de la asociación de mercadotecnia de comercio internacional para la industria de retail, reveló, en marzo de 2011, que en 1998 los brasileños gastaban 78 minutos en promedio en tiendas; sin embargo, en 2010 gastaron 34 minutos. Esto significa que la gente compró 129% más rápido. Adicionalmente, el 71% fue de compras acompañado, mientras que ahora el 70% va por su cuenta; finalmente, el 75% fue a cada sección y ahora solo el 38% lo hace.

De acuerdo con POPAI Brasil, los bajos niveles de acceso a servicios bancarios significaron que en 2010, 58% de las compras en supermercados se pagaran en efectivo, el 15% con tarjetas de crédito, el 15% con tarjetas de débito y 5% con tarjetas de regalos, las cuales han comenzado ser de la preferencia de los consumidores de bajo ingreso, quienes no pueden tener acceso a bancos. En Chile, las tiendas departamentales Falabella y Almacenes París tienen sus propias tarjetas, las cuales ofrecen servicios más rápidos y descuentos especiales. Poco a poco los latinoamericanos están descubriendo que el acceso a servicios bancarios es más rápido, más eficiente y más seguro para realizar sus pagos.

Con el Internet cada vez más accesible para todos, aunado a la falta de tiempo, los consumidores comienzan a confiar un poco más en esta manera de realizar sus compras; por ejemplo, la adquisición de boletos de avión o de autobús. El tiempo como un factor valorado está claramente expresado en el logo de un sitio en línea muy popular en Argentina, PagoMisCuentas.com: “Ahorra minutos y cámbialos por premios”. Cada cuenta pagada en línea, explica el sitio, ahorra a los clientes 20 minutos de filas en el mundo real. Los clientes son recompensados, como en un sistema de millas aéreas, con puntos después de cada transacción en línea, los cuales pueden ser redimidos por regalos. Ganar tiempo puede ser un deseo, una expectativa y una tendencia del consumidor en sí misma.

### Estilo de vida

Patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.



● **Estilo de vida:** Triumph no sólo vende motocicletas; vende un estilo de vida independiente “Viaja a tu manera”.

## Personalidad

Las características psicológicas únicas que distinguen a una persona o a un grupo.

## Personalidad y autoconcepto

La personalidad distintiva de cada individuo afecta su comportamiento de compra. La **personalidad** se refiere a las características psicológicas únicas que distinguen a una persona o a un grupo. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en sí mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad. La personalidad es útil para analizar el comportamiento del consumidor respecto a ciertos productos o marcas elegidas.

La idea es que las marcas también tienen personalidades, y que los consumidores probablemente eligen las marcas cuyas personalidades coinciden con la suya. Una *personalidad de marca* es la mezcla específica de rasgos humanos que podrían atribuirse a una marca determinada. Un investigador identificó cinco rasgos en la personalidad de marca: *sinceridad* (con los pies en la tierra, honesta, íntegra y alegre), *animación* (atrevida, animada, imaginativa y actualizada), *competencia* (confiable, inteligente y exitosa), *sofisticación* (de clase alta y fascinante) y *resistencia* (adecuada para exteriores y resistente).<sup>24</sup>

La mayoría de las marcas reconocidas se asocian mucho con un rasgo particular: Jeep con “resistencia”, Apple con “entusiasmo”, CNN con “competencia” y Dove con “sinceridad”. Por lo tanto, tales marcas atraerán a las personas que tienen rasgos de personalidad similares.

Muchos comerciantes utilizan un concepto relacionado con la personalidad: el *autoconcepto* (también llamado *autoimagen*) de una persona. La idea es que las pertenencias de la gente contribuyen a formar su identidad y la reflejan; es decir, “somos lo que tenemos”. Así, para entender el comportamiento del consumidor, el mercadólogo debe reconocer primero la relación que hay entre el autoconcepto del consumidor y sus pertenencias.

Apple aplicó estos conceptos en su larga presentación de la serie de anuncios “Consigue una Mac”, que presentaba a dos personas como computadoras: un hombre desempeñaba el papel de una Apple Mac y el otro el de una computadora personal (PC). Los dos tenían personalidades y autoconceptos muy diferentes. “Hola, soy una Mac”, decía el hombre a la derecha, que era más joven y vestía pantalón de mezclilla. “Y yo soy una PC”, decía el hombre de la izquierda, que usaba lentes de tonto, saco y corbata. Los dos hombres discutían las ventajas relativas de las computadoras Mac y las PC, y al final la Mac resultaba ser la mejor. Los anuncios presentaban una personalidad jovial, relajada y agradable de la marca Mac, mientras que la PC se describía como corporativa, conservadora y un poco tonta. ¿El mensaje? Si usted se considera joven e informal, necesita una Mac.<sup>25</sup>

## Factores psicológicos

Las elecciones de compra de una persona también reciben la influencia de cuatro factores psicológicos fundamentales: *motivación, percepción, aprendizaje, y creencias y actitudes*.

### Motivación

Una persona tiene muchas necesidades en un momento específico; algunas son biológicas, que surgen de estados de tensión como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son psicológicas, las cuales surgen de la necesidad del reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en un motivo cuando llega a un nivel de intensidad suficiente. Un **motivo** (o **impulso**) es una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque su satisfacción. Los psicólogos han desarrollado teorías sobre la motivación humana. Dos de las más populares (las teorías de Sigmund Freud y Abraham Maslow) tienen significados muy diferentes para el análisis del consumidor y el marketing.

Sigmund Freud supuso que los seres humanos están muy poco conscientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su conducta. Consideró que la persona era alguien que crecía y reprimía muchos impulsos, los cuales nunca se eliminan ni quedan bajo un control perfecto, sino que surgen en los sueños, en los *lapsus linguae* (error de lengua), en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en el peor de los casos, en la psicosis.

La teoría de Freud sugiere que las decisiones de compra de un individuo están afectadas por motivos subconscientes que incluso el propio consumidor no entiende cabalmente. ☉ De manera que un o una *baby boomer* de edad madura que adquiere un deportivo BMW Z4 convertible podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su cabello. En un nivel más profundo, quizá esté intentando impresionar a los demás con su éxito. A un nivel todavía más profundo, tal vez compró el automóvil para sentirse otra vez joven e independiente.

La frase *investigación de la motivación* se refiere a la investigación cualitativa diseñada para explorar las motivaciones ocultas o subconscientes de los consumidores. Con frecuencia los clientes no saben o no pueden describir por qué actúan como lo hacen. Por lo tanto, los investigadores de la motivación utilizan una gran variedad de técnicas de investigación para descubrir emociones y actitudes ocultas hacia las marcas y las situaciones de compra.

## Motivo (impulso)

Necesidad lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla.



● **Motivación:** una *baby boomer* de edad madura que adquiere un deportivo convertible podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su cabello. En un nivel más profundo, tal vez compró el automóvil para sentirse otra vez joven e independiente.

Muchas empresas contratan equipos de psicólogos, antropólogos y otros científicos sociales para realizar investigaciones sobre la motivación. Una agencia lleva a cabo de manera rutinaria entrevistas individuales similares a una terapia, para investigar a fondo el funcionamiento interno de los consumidores. Otra compañía les pide que describan sus marcas favoritas como si fueran animales o automóviles (digamos, Cadillac contra Chevrolets), para evaluar el prestigio asociado con diversas marcas. Incluso otras empresas utilizan la hipnosis, la terapia de sueños o luz suave y música tranquila para sumergirse en lo más profundo de la psique de sus clientes.

Este tipo de técnicas proyectivas parecen ridículas, y algunos mercadólogos consideran que este tipo de investigación de la motivación es absurdo. Sin embargo, muchos otros utilizan este tipo de métodos sensibles, que en ocasiones se conocen como *investigación interpretativa del consumidor*, para estudiar con mayor profundidad la mente de las personas y desarrollar mejores estrategias de marketing.

Abraham Maslow intentó explicar por qué los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos. ¿Por qué un individuo dedica mucho tiempo

y mucha energía a su seguridad personal, y otro los dedican a ganar la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, como se muestra en la ● **figura 5.3**, donde las más apremiantes se localizan en el punto inferior, y las menos en la parte superior.<sup>26</sup> Las necesidades son *fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización*.

El individuo busca satisfacer primero la necesidad más importante; cuando se satisface esta necesidad, deja de ser un motivador y la persona trata de satisfacer la siguiente necesidad más importante. Por ejemplo, la gente con mucha hambre (necesidad fisiológica) no tendrá interés por los últimos acontecimientos en el mundo artístico (necesidades de autorrealización), ni por la forma en que los demás la ven o la estiman (necesidades sociales o de estima), ni en el hecho de si está respirando aire limpio (necesidades de seguridad). No obstante, conforme se satisface cada necesidad importante, entrará en juego la siguiente necesidad en importancia.

### Percepción

Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que ésta se comporte estará influida por su propia percepción acerca de la situación. Todos nosotros aprendemos gracias al flujo de información que llega a nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta la información sensorial de forma individual. La **percepción** es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

La gente podría tener distintas percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos perceptuales: la atención, la distorsión y la retención selectivas. La gente está expuesta a un gran

### Percepción

Proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.

### ● FIGURA | 5.3

Jerarquía de necesidades de Maslow



Según Maslow, las necesidades de los seres humanos están ordenadas en una jerarquía. Las personas con mucha hambre tendrían muy poco interés por los últimos acontecimientos del mundo artístico.





● Este anuncio clásico de la American Association of Advertising Agencies se burla de la publicidad subliminal. "Lo que llamamos 'publicidad subliminal' simplemente no existe", dice este anuncio. "Imaginación hiperactiva, sin embargo, la mayoría sí lo hace".

## Aprendizaje

Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

## Aprendizaje

Cuando las personas actúan, aprenden. El **aprendizaje** señala cambios en la conducta de un individuo gracias a la experiencia. Los teóricos del aprendizaje afirman que la mayoría del comportamiento humano se aprende. El aprendizaje ocurre a través de la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y reforzamiento.

Un *impulso* es un estímulo interno fuerte que induce a la acción. Un impulso se convierte en un motivo cuando está dirigido hacia un *objeto de estímulo* específico. Por ejemplo, el impulso de cierto individuo hacia la autorrealización lo motivaría a considerar la compra de una cámara. La respuesta del consumidor a la idea de comprar una cámara está condicionada por los indicios del entorno. Los *indicios* son pequeños estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responderá la persona. Por ejemplo, ésta podría observar diversas marcas de cámaras en un aparador, escuchar sobre un precio de venta especial o hablar acerca de estos aparatos con un amigo. Todos éstos son indicios que podrían afectar la *respuesta* del consumidor respecto a su interés de adquirir el producto.

Suponga que el consumidor compra una cámara Nikon. Si la experiencia es gratificante, quizá utilice la cámara cada vez con mayor frecuencia, y se *reforzará* su respuesta. Entonces, la próxima vez que el consumidor adquiera una cámara, unos binoculares o un artículo similar, existen mayores probabilidades de que se trate de un producto Nikon. Para los mercadólogos el significado práctico de la teoría de aprendizaje es que es posible crear demanda hacia un producto al asociarlo con impulsos fuertes, al utilizar indicios motivadores y al brindar un reforzamiento positivo.

número de estímulos de manera cotidiana. Por ejemplo, se estima que la gente se expone a una cantidad de 3 000 a 5 000 anuncios cada día. Es imposible poner atención en todos esos estímulos. La *atención selectiva* (la tendencia de la gente a filtrar la mayoría de la información a la que se ve expuesta) implica que los mercadólogos deben trabajar muy duro para llamar la atención del consumidor.<sup>27</sup>

Aun los estímulos percibidos no siempre se captan en la forma deseada. Cada persona ajusta la información de entrada en un esquema mental existente. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de las personas a interpretar la información de manera que sustente sus creencias. La gente también olvida gran parte de lo que aprende; suele retener información que apoya sus actitudes y creencias. La *retención selectiva* implica que los clientes probablemente recuerden los aspectos positivos de una marca que prefieren, y olviden los aspectos positivos sobre las marcas competidoras. Debido a la atención, la distorsión y la retención selectivas, los mercadólogos deben hacer un gran esfuerzo para transmitir sus mensajes.

De modo interesante, aun cuando a la mayoría de los mercadólogos les interesa que se perciban sus ofertas, a algunos consumidores les preocupa verse afectados por mensajes de marketing sin siquiera saberlo, mediante la *publicidad subliminal*. Hace más de 50 años, un investigador anunció que había mostrado imágenes intermitentes con las frases "Coma palomitas de maíz" y "Beba Coca-Cola" en la pantalla de un cine de Nueva Jersey, cada cinco segundos durante 1/300 de segundo. Informó que aunque la audiencia no reconoció conscientemente tales mensajes, los recibieron de manera subconsciente y compraron un 58% más palomitas de maíz y 18% más Coca-Cola. De forma repentina, publicistas y grupos de protección al consumidor se interesaron mucho por la percepción subliminal. Aunque después el investigador admitió haber inventado los datos, el tema continúa suscitando polémica. Algunos consumidores aún temen ser manipulados por mensajes subliminales.

Numerosos estudios realizados por psicólogos e investigadores del consumidor han encontrado poca o ninguna relación entre los mensajes subliminales y el comportamiento del consumidor. Estudios recientes de las ondas

cerebrales revelaron que, en ciertas circunstancias, nuestro cerebro podría registrar mensajes subliminales. Sin embargo, ● parece que la publicidad subliminal simplemente no tiene el poder que le atribuyen sus críticos. Un observador de la industria se burla, "sólo entre nosotros, la mayoría de los [publicistas] tiene problemas para lograr un incremento del 2% en las ventas con la ayuda de 50 millones de dólares en los medios de comunicación masiva e imágenes *demasiado liminales* de sexo, dinero, poder y otros [motivadores] de las emociones humanas. La simple idea de [que nosotros seamos] titiriteros, jalando cruelmente de los hilos de los consumidores como marionetas se vuelve casi insoportable".<sup>28</sup>

## Creencias y actitudes

### Creencia

Pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

### Actitud

Evaluaciones, sentimientos y tendencias, consistentemente favorables o desfavorables, de una persona hacia un objeto o una idea.

Cuando la gente hace y aprende algo, adquiere creencias y actitudes, las cuales, a la vez, afectan su comportamiento de compra. Una **creencia** es la idea descriptiva que tiene una persona acerca de algo. Las creencias pueden basarse en conocimientos reales, en opiniones o en la fe, y podrían tener una carga emocional o carecer de ella. Los mercadólogos están interesados en las creencias de las personas acerca de productos y servicios específicos, ya que tales creencias forman imágenes de productos y marcas que influyen en su comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas y evitan la compra, el mercadólogo buscará lanzar una campaña para corregirlas.

Los seres humanos tienen actitudes hacia la religión, la política, la vestimenta, la música, los alimentos y hacia casi cualquier otra cuestión. Una **actitud** describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias relativamente consistentes de un individuo hacia un objeto o idea. Las actitudes ponen a la gente en un estado mental de agrado o desagrado hacia las cosas; es decir, para acercarse o alejarse de ellas. Nuestro consumidor de la cámara quizá tenga actitudes como “comprar lo mejor”, “los japoneses fabrican los mejores aparatos electrónicos en el mundo”, y “la creatividad y la expresión personal son algunas de las cuestiones más importantes de la vida”. Si es así, la cámara Nikon iría muy bien con las actitudes existentes del consumidor.

Es difícil modificar las actitudes. Las actitudes de una persona se ajustan a un patrón, y el cambio de una actitud podría requerir ajustes difíciles en muchas otras. Entonces, una empresa

por lo general debería intentar adaptar sus productos a las actitudes existentes, en vez de tratar de cambiar las actitudes. Por ejemplo, en la actualidad los fabricantes de bebidas atienden las nuevas actitudes de las personas acerca de la salud y el bienestar con bebidas que no sólo saben bien o quitan la sed. ☉ Por ejemplo, la marca SoBe de Pepsi ofrece “agua vital”, “elíxires” (jugos) y tés, todos adicionados con vitaminas, minerales, ingredientes herbales y antioxidantes, pero sin conservadores, endulzantes o colores artificiales. SoBe promete bebidas con un buen sabor (con sabores como Yumberry, Pomegranate Purify, Nirvana mango melón, y Tsunami orange cream), pero que también son buenas para usted. Al compaginar las actitudes actuales acerca de la vida con una existencia saludable, la marca SoBe se ha vuelto un líder dentro de la categoría de bebidas de la Nueva Era.



☉ **Creencias y actitudes:** al integrar las actitudes actuales acerca de la vida con una existencia saludable, la marca SoBe se ha convertido en un líder dentro de la categoría de bebidas de la Nueva Era.

Ahora podemos apreciar las diversas fuerzas que actúan sobre el comportamiento del consumidor. Las decisiones de los clientes son el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

**Comentario del autor** | Algunas compras son simples y rutinarias, incluso habituales. Otras son mucho más complejas, ya que implican reunir una gran cantidad de información y evaluación, y en ocasiones están sujetas a influencias sutiles. Por ejemplo, piense en todo lo que implica la decisión de compra de un automóvil nuevo.

## Tipos de comportamientos en la decisión de compra

El comportamiento de compra difiere mucho si se trata de un tubo de pasta de dientes, un iPhone, servicios financieros y un automóvil nuevo. Las decisiones más complejas suelen requerir de un número de participantes mayor en la compra y mayor análisis por parte del comprador. La **figura 5.4** muestra los tipos de comportamiento de compra del consumidor con base en los grados de participación del comprador y en la magnitud de la diferencia entre las marcas.

### Comportamiento de compra complejo

#### Comportamiento de compra complejo

Comportamiento de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una gran participación del consumidor en la compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

Los consumidores tienen un **comportamiento de compra complejo** cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias significativas entre las marcas. Los consumidores podrían estar muy involucrados cuando el producto es costoso, implica riesgos, se adquiere con poca frecuencia y expresa muchas cuestiones personales. Por lo general, el consumidor tiene mucho que aprender acerca de la categoría del producto. Por ejemplo, el comprador de una computadora personal tal vez no sepa qué atributos tomar en cuenta. Muchas características de productos no tienen un significado real: “procesador Intel Core i7 a 3.2 GHz”, “pantalla de matriz activa WUXGA” o bien “8 GB de memoria de doble canal DDR2 SDRAM”.

Este comprador atravesará por un proceso de aprendizaje, desarrollando primero creencias acerca del producto, y luego actitudes, hasta tomar una decisión de compra bien fundamentada. Quienes venden productos de alta participación deben saber cómo los consumidores recaban información y la evalúan. Deben ayudar a que los compradores aprendan acerca de los atributos de acuerdo con la clase de productos y su importancia relativa. Tienen que diferenciar las características de su marca, tal vez describiendo sus beneficios mediante anuncios impresos con textos específicos. Deben motivar a los vendedores de las tiendas y a las amistades del comprador para que influyan en la elección de marca final.

### Comportamiento de compra que reduce la disonancia

#### Comportamiento de compra que reduce la disonancia

Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por alta participación, pero en las que se perciben escasas diferencias entre las marcas.

El **comportamiento de compra que reduce la disonancia** se presenta cuando los consumidores se involucran mucho en una compra costosa, poco frecuente o riesgosa, pero observan escasas diferencias entre las marcas. Por ejemplo, los consumidores que compran alfombras podrían enfrentar una decisión en la que se involucren mucho porque las alfombras son costosas y constituyen una forma de expresión personal. No obstante, los compradores considerarían que la mayoría de las marcas de alfombras son iguales en un rango de precios. En tal caso, como las diferencias percibidas entre las marcas no son significativas, los compradores podrían visitar algunas tiendas para indagar qué se vende, pero hacer la compra con relativa rapidez; responderían básicamente a un buen precio o a la comodidad de una compra.

Después de la compra, los consumidores podrían experimentar *disonancia* (incomodidad *posterior a la compra*) si perciben desventajas en la marca de las alfombras adquirida o escuchan comentarios favorables acerca de las marcas que no eligieron. Para contrarrestar esta disonancia, las comunicaciones del comerciante después de la venta deberían ofrecer evidencia y apoyo que ayuden a los consumidores a sentirse bien con sus elecciones de marca.

### Comportamiento de compra habitual

#### Comportamiento habitual de compra

Conducta de compra del consumidor en situaciones que se caracterizan por la baja participación del consumidor y la percepción de pocas diferencias importantes entre las marcas.

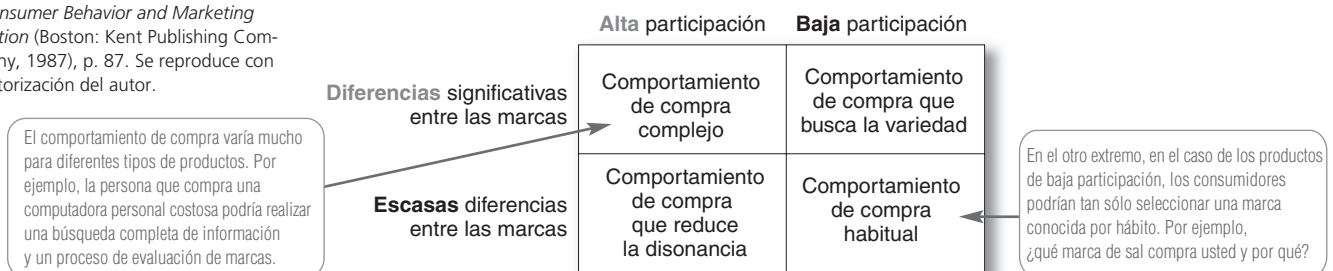
El **comportamiento de compra habitual** se presenta en condiciones de baja participación del consumidor y escasas diferencias significativas entre las marcas. Por ejemplo, consideremos la sal de mesa. Los consumidores se interesan poco por esta categoría de producto: sólo van a la tienda y buscan una marca. Si continúan buscando la misma marca, se debe a un hábito más que a una fuerte lealtad hacia la marca. Parece que los consumidores no se involucran mucho en la compra de la mayoría de los productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia.

En tales casos, el comportamiento del consumidor no atraviesa por la secuencia común de creencia-actitud-comportamiento. Los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características, ni toman decisiones de peso respecto a qué marcas comprar. En cambio, reciben información de forma pasiva cuando miran la televisión o leen revistas. La repetición de los anuncios crea *familiaridad con la marca* en vez de *convicción por ella*. Los consumidores no se forman actitudes fuertes hacia una marca; la seleccionan porque les es familiar. Puesto que no están muy involucrados con el producto, tal vez no evalúan la decisión ni siquiera después de la compra. Así, en el proceso de compra intervienen las creencias acerca de la marca que se forman por el aprendizaje pasivo, seguidas de un comportamiento de compra, el cual podría o no ir seguido de una evaluación.

Como los compradores no están muy comprometidos con alguna marca, los comerciantes de productos de escasa participación, con pocas diferencias entre las marcas, suelen utilizar promociones de precio y de venta para estimular la compra de sus artículos. Como alternativa, podrían agregar características o mejoras a sus productos para diferenciar sus marcas del resto e

● FIGURA | 5.4  
Cuatro tipos de comportamiento de compra

Fuente: Adaptado de Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Se reproduce con autorización del autor.



incrementar la participación. Por ejemplo, para diferenciar su marca, el papel de baño Charmin ofrece versiones Ultrarresistente, Ultrasuave y *Freshmate* (húmedas) que son tan absorbentes que usted puede “ver mejores resultados” utilizando cuatro veces menos que otras marcas propias. Charmin también aumenta la participación de la marca al patrocinar el sitio web “Sentarse o acucillarse” y la aplicación para teléfono celular que ayuda a los viajeros que “¡tienen que ir al baño en el camino!” a encontrar baños públicos limpios.

## Comportamiento de compra que busca variedad

### Comportamiento de compra que busca la variedad

Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de ellos, aunque perciban diferencias significativas entre las marcas.

Los consumidores manifiestan un **comportamiento de compra que busca variedad** en situaciones caracterizadas por baja participación, pero donde se perciben diferencias importantes entre las marcas. En tales casos, los consumidores suelen realizar muchos cambios de marca. Por ejemplo, al comprar galletas un consumidor podría tener ciertas creencias, elegir una marca sin demasiada evaluación, y luego evaluar esa marca durante el consumo. Sin embargo, en la siguiente ocasión, el consumidor podría elegir otra marca por aburrimiento o simplemente por probar algo diferente. Aquí el cambio de marcas ocurre por la búsqueda, la variedad más que por insatisfacción.

En esta clase de categorías de producto, la estrategia de marketing quizá sea distinta para la marca líder del mercado y para las marcas menores. El líder del mercado tratará de alentar el comportamiento de compra habitual dominando el espacio en los anaqueles, manteniéndolos bien surtidos y lanzando publicidad frecuente de recordatorio. Las empresas de la competencia fomentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ventas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo.

**Comentario del autor** La decisión de compra real forma parte de un proceso mucho más grande, que inicia con el reconocimiento de la necesidad y termina con sus sentimientos después de hacer la compra. Los mercadólogos desean participar a lo largo de todo el proceso de la decisión del comprador.

## El proceso de decisión del comprador

Ahora que hemos estudiado las influencias que afectan a los compradores, estamos listos para examinar la forma en que los consumidores toman decisiones de compra. La **figura 5.5** muestra que el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas: *reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra*. Resulta claro que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real, y que continúa mucho tiempo después. Los mercadólogos deben enfocarse en todo el proceso de compra y no sólo en la decisión de compra.

La figura 5.6 sugiere que los consumidores pasan por las cinco etapas en cada compra. No obstante, en compras más rutinarias, a menudo los consumidores se saltan alguna de esas etapas o invierten su orden. Una mujer que compra su marca habitual de pasta dental reconocería la necesidad y pasaría directamente a la decisión de compra, saltándose las etapas de búsqueda de información y evaluación. Sin embargo, utilizamos el modelo de la figura 5.6 porque muestra todas las consideraciones que surgen cuando un consumidor enfrenta una situación de compra nueva y compleja.

## Reconocimiento de las necesidades

### Reconocimiento de las necesidades

Primera etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

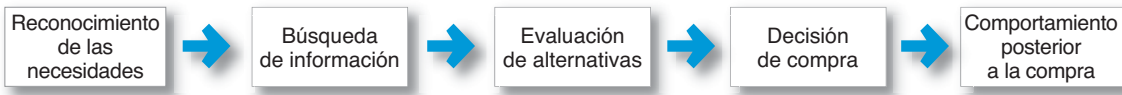
El proceso de compra inicia con el **reconocimiento de las necesidades**: el comprador detecta un problema o una necesidad. La necesidad puede originarse por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales del individuo (por ejemplo, hambre o sed) se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también podría deto-narse mediante *estímulos externos*. Por ejemplo, un anuncio o una plática con un amigo podrían llevarlo a usted a pensar en comprar un nuevo automóvil. En esta etapa, el mercadólogo debería investigar a los consumidores para saber qué tipos de necesidades o problemas surgen, qué los provoca y la forma en que llevaron al consumidor hacia ese producto en particular.

El proceso de compra inicia mucho tiempo antes de la compra real y continúa mucho tiempo después. De hecho, podría resultar en la decisión de no comprar. Por lo tanto, los mercadólogos deben enfocarse en todo el proceso de compra y no sólo en la decisión de compra.

## Búsqueda de información

Un consumidor interesado quizá busque o no más información. Si su impulso es fuerte y hay cerca un producto que lo satisfaga, es probable que el consumidor lo compre en ese momento.

**FIGURA | 5.5**  
Proceso de decisión del comprador





● La publicidad puede disparar el reconocimiento de una necesidad: ¿es momento de un bocadillo?

### Búsqueda de información

Etapas del proceso de toma de decisiones del comprador, en la que se estimula al consumidor para que busque mayor información; podría ser que el consumidor sólo preste más atención, o que inicie una búsqueda activa de información.

### Evaluación de alternativas

Etapas del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas del conjunto de opciones.

Si no es así, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o realizar una **búsqueda de información** relacionada con la necesidad. Por ejemplo, una vez que usted ha decidido que necesita un automóvil nuevo, por lo menos quizá ponga mayor atención en los anuncios de automóviles, en los vehículos de sus amigos o en las conversaciones acerca de este tema. O tal vez busque de manera activa en Internet, hable con sus amigos o reúna información de otras fuentes.

Los consumidores pueden obtener información de muchas fuentes, las cuales incluyen *fuentes personales* (familia, amigos, vecinos, conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, distribuidores, sitios web, empaque, exhibiciones), *fuentes públicas* (medios de comunicación masiva, organizaciones de defensa del consumidor, búsquedas en Internet) y *fuentes empíricas* (manipular, examinar y utilizar el producto). La influencia relativa de dichas fuentes de información varía de acuerdo con el producto y con el comprador.

Por lo general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto de fuentes comerciales; es decir, aquellas que controla el comerciante. Sin embargo, las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Las fuentes comerciales normalmente *informan* al comprador, pero las fuentes personales *legitiman* o *evalúan* los productos para él. Por ejemplo, un estudio reciente descubrió que la comunicación de boca en boca es la principal influencia en las compras de aparatos electrónicos (43.7%) y ropa (33.6%). Como señala un mercadólogo, “es raro que una campaña publicitaria pueda ser tan eficaz como el vecino que se inclina sobre la cerca y dice: ‘este producto es maravilloso’”. Cada vez más, esa “cerca” es digital. Otro estudio reciente reveló que los consumidores consideran las fuentes de contenido generado por usuarios (foros de discusión, blogs, sitios de crítica en línea y sitio de redes sociales) tres veces más influyentes cuando toman una decisión de compra, que los métodos de marke-

ting convencionales, como los comerciales de televisión.<sup>29</sup>

Conforme se obtiene más información, aumentan la conciencia y los conocimientos del consumidor acerca de las marcas disponibles y sus características. En su búsqueda de información sobre automóviles, quizá usted se entere de las diversas marcas disponibles. La información también podría ayudarlo a dejar de considerar ciertas marcas. Una empresa debe diseñar su mezcla de marketing para que los prospectos estén conscientes y conozcan su marca; debería identificar de manera cuidadosa las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada una.

## Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo el consumidor utiliza la información para llegar a una serie de elecciones finales de de marca. ¿De qué manera el consumidor elige entre las alternativas de marcas? El mercadólogo debe tener conocimientos sobre la **evaluación de alternativas**, es decir, la manera en que el consumidor procesa la información para llegar a la elección de una marca. Por desgracia, los consumidores no siguen un proceso sencillo y único de evaluación en todas las situaciones de compra, sino que funcionan diversos procesos de evaluación.

El consumidor se forma actitudes hacia distintas marcas mediante un procedimiento de evaluación. La manera en que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende de cada individuo y de la situación de compra específica. En ciertos casos, los consumidores se valen de cálculos concienzudos y del pensamiento lógico. En otros, los mismos consumidores realizan poca o ninguna evaluación; en su lugar, compran por impulso o se basan en la mera intuición. Algunas veces los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta; aunque en otras ocasiones acuden a los amigos, a las críticas en línea o a los vendedores para recibir consejos de compra.

Suponga que usted ha disminuido sus opciones de automóviles a tres marcas. Y considere también que está interesado principalmente en cuatro atributos: estilo, economía de operación, garantía y precio. Para este momento, quizás tenga creencias acerca de la calificación de cada marca para cada uno de los atributos. Está claro que, si un automóvil califica mejor en todos los atributos, el mercadólogo supondría que ése es el que usted elegiría. Sin embargo, sin duda las marcas varían en su atractivo. Usted podría basar su decisión de compra tan sólo en un atributo, y su elección sería fácil de predecir. Si quisiera el estilo por encima de todo, compraría el automóvil que considere que tiene el mejor estilo. No obstante, la mayoría de los compradores evalúan diversos atributos,

y cada uno con una importancia diferente. Si conociéramos la importancia que usted asigna a cada uno de los cuatro atributos, predeciríamos su elección de un automóvil de manera más confiable.

Los mercadólogos deberían estudiar a los compradores para averiguar la forma en que en realidad evalúan las alternativas de marca. Si conocen los procesos de evaluación que se llevan a cabo, podrían tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

## Decisión de compra

En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y determina sus intenciones de compra. Por lo general, su **decisión de compra** será adquirir la marca preferida, aunque dos factores podrían interponerse entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor son las *actitudes de los demás*. Si alguien que es importante para usted piensa que debería comprar el automóvil con el menor precio, entonces se reducirán las probabilidades de que adquiera un automóvil más costoso.

El segundo aspecto son los *factores situacionales inesperados*. El consumidor podría establecer una intención de compra basada en cuestiones como sus expectativas de ingresos disponible, el precio a pagar y los beneficios a obtener. Sin embargo, sucesos inesperados podrían cambiar su intención de compra. Por ejemplo, el empeoramiento de la situación económica, un competidor cercano podría disminuir su precio o un amigo podría manifestar sentirse desilusionado con el automóvil que usted había elegido. Así, las preferencias e incluso las intenciones de compra no siempre originan una decisión de compra real.

### Decisión de compra

Decisión del comprador respecto a qué marca comprar.

### Comportamiento posterior a la compra

Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o en su desagrado.

### Disonancia cognoscitiva

Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

## Comportamiento posterior a la compra

El trabajo del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirirlo, el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho, y tendrá un **comportamiento posterior a la compra** que es de interés para el mercadólogo. ¿Qué determina si el comprador se siente satisfecho o no con una compra? La respuesta está en la relación que existe entre las *expectativas del consumidor* y el *desempeño percibido* del producto. Si éste no cumple con las expectativas, el consumidor se sentirá desilusionado; en cambio, si cumple con ellas, el consumidor se sentirá satisfecho; y si excede las expectativas, éste se sentirá deleitado. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor, lo cual sugiere que los vendedores deberían prometer sólo aquello que sus marcas pueden brindar, de manera que los compradores queden satisfechos.

Sin embargo, casi todas las compras importantes generan **disonancia cognoscitiva**; es decir, la incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra. Después de la compra, los consumidores se sienten satisfechos con los beneficios de la marca elegida y están contentos porque evitaron las desventajas de las marcas que no adquirieron. Sin embargo, toda compra implica un compromiso. Los consumidores también se sienten incómodos al adquirir las desventajas de la marca elegida y al perder los beneficios de las marcas que no compraron. Así, los consumidores experimentan al menos cierta disonancia posterior a la compra en cada adquisición.<sup>30</sup>

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción del cliente es la clave para establecer relaciones redituables con él, para mantener y cultivar clientes, y para cosechar los frutos del valor del cliente de por vida. Los clientes satisfechos compran de nuevo un producto, hablan con otras personas de manera favorable del producto, ponen menos atención a las marcas y a los anuncios de la competencia, y adquieren otros productos de la empresa. Muchos comerciantes van más allá del simple hecho de *cumplir* con las expectativas de los clientes; buscan *deleitarlos* (vea Marketing Real 5.2).

Un cliente insatisfecho responde de forma diferente. Las recomendaciones negativas de boca en boca suelen viajar más lejos y con mayor rapidez que las positivas, y dañarían muy pronto las actitudes de los consumidores hacia una empresa y sus productos. Sin embargo, las empresas no deberían confiar simplemente en que los clientes insatisfechos manifestarán sus quejas de manera voluntaria cuando se sienten desilusionados. Los clientes más decepcionados casi nunca le comunicarán a la empresa su situación. Por lo tanto, una compañía debe medir la satisfacción del cliente de forma regular; debe diseñar sistemas que *motiven* a los clientes a formular sus quejas. De esta forma, la empresa sabrá cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorar.

Al estudiar el proceso general de la decisión del comprador, los mercadólogos podrían encontrar la manera de ayudar a los consumidores a que atraviesen el proceso. Por ejemplo, si los consumidores no están adquiriendo un nuevo producto porque no perciben su necesidad, la gerencia de marketing podría lanzar mensajes publicitarios que activen la necesidad y muestren cómo el producto resolvería los problemas de los clientes. Si éstos conocen el producto pero no lo compran porque tienen actitudes desfavorables hacia éste, el mercadólogo debe encontrar la manera de cambiar el producto o de modificar las percepciones del consumidor.

# Marketing Real 5.2

## Lexus: cómo deleitar a los clientes después de la compra para que regresen

Cierre los ojos durante un minuto e imagine la compra típica de un automóvil. ¿No está impresionado? Hable con algún amigo que tenga un Lexus y sin duda tendrá una imagen muy diferente. La compra típica de un Lexus es, bueno, todo menos típica. Y algunos concesionarios de Lexus harían casi cualquier cosa para atender a los clientes y lograr que regresen. Considere los siguientes ejemplos:

Jordan Case tiene grandes planes para la continua expansión de su negocio. Ya cuenta con acceso inalámbrico a Internet, está añadiendo una cafetería, y está instalando un área verde para los clientes que deseen practicar sus habilidades de golfistas mientras les dan servicio. Case no es el gerente de un hotel o un restaurante ostentoso, sino el presidente de Park Place Lexus, una concesionaria de automóviles con dos locales en el área de Dallas, y se siente orgulloso de que su concesionaria sea, bueno... lo opuesto a una concesionaria. Además de la cafetería, espacios verdes de golf y el acceso a Internet, también les ofrece a sus clientes un lavado gratuito de su automóvil y reproductores de DVD portátiles con películas para los que esperan mientras se les da servicio. La pasión de Park Place Lexus por el servicio a los clientes incluso le valió el premio Malcolm Baldrige National Quality Award, un honor a la excelencia en los negocios otorgado por el gobierno estadounidense, lo que lo convirtió en el primer distribuidor de automóviles de la historia en recibir el premio. "Comprar un automóvil no se encuentra entre las cinco cosas que más disfrutas", afirma Case, "por eso tratamos de ofrecer una experiencia diferente".

Para muchas personas, una visita a una agencia automotriz implica la desagradable idea de pasar una o dos horas sentado en una silla de plástico hojeando revistas viejas y bebiendo café rancio. Sin embargo, JM Lexus de Margate, Florida, ofrece cuatro sillas de masaje, además de su cafetería Starbucks, dos hoyos de golf, dos salas de descanso para los clientes y una biblioteca. En otra concesionaria Lexus con un edificio resplandeciente, ubicada al norte de Miami, los "huéspedes", como llama Lexus a sus clientes, dejan sus automóviles con un chofer y un empleado los guía hacia una cafetería estilo europeo en donde les ofrecen café expreso o cappuccino de cortesía, y una se-

lección de pasteles preparados por un chef capacitado en Roma. "Tenemos clientes que se hospedan en hoteles de clase mundial", afirma un ejecutivo de la concesionaria. "Hacen sus compras en Fifth Avenue y esperan cierto tipo de experiencia".

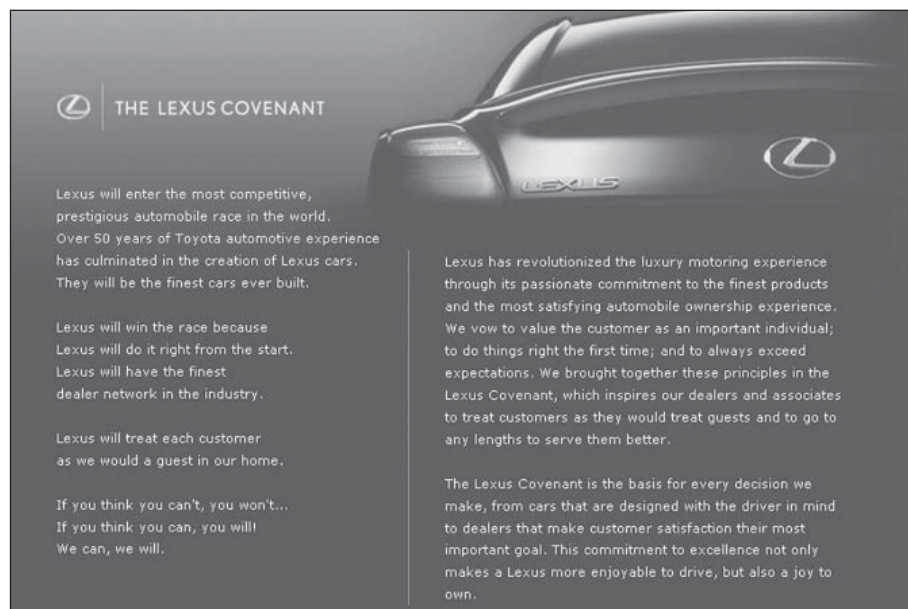
Lexus sabe que el buen marketing no termina con la venta. Mantener a los clientes felices *después* de la venta constituye la clave para construir relaciones duraderas. Los distribuidores de todo el país tienen una meta común: deleitar a los clientes y conservarlos para que regresen. Lexus considera que si uno "deleita al cliente, y continúa haciéndolo, lo tendrá de por vida". Y Lexus entiende lo valioso que puede ser éste; estima que, en promedio, el valor de por vida de un cliente de Lexus es de 600 000 dólares.

A pesar de las atenciones, pocos clientes de Lexus pasan mucho tiempo con el distribuidor. Lexus sabe que la mejor visita al concesionario es aquella que no se tiene que realizar, por lo que desde el inicio fabrica automóviles que satisfagan al cliente: automóviles de alta calidad que necesitan poco mantenimiento. En su "Convenio Lexus", la empresa promete que fabricará "los mejores automóviles que

se hayan construido". En cada encuesta de la industria, Lexus resulta ser el mejor o casi el mejor con respecto a la calidad. Lexus ha obtenido el primer lugar en siete de las últimas nueve evaluaciones anuales de J.D. Power and Associates Initial Quality Study.

No obstante, cuando un automóvil necesita mantenimiento, la empresa hace todo lo posible para que sea sencillo y sin causar molestias. La mayoría de los concesionarios incluso recogen el automóvil y luego lo devuelven al terminar el servicio. El automóvil regresa impecable, gracias a una limpieza de cortesía para eliminar los insectos, la suciedad del camino que se adhiere a su exterior o las manchas en la piel del interior. Incluso le sorprendería descubrir que retocaron la manija de una puerta para restaurar el brillo de fábrica del automóvil. "Mi esposa nunca comprará otro automóvil que no sea un Lexus", afirma el propietario satisfecho de uno de estos vehículos. "Ellos van a nuestra casa, recogen el automóvil, le cambian el aceite, [lo embellecen] y lo devuelven. Ella está conquistada para toda la vida". Y cuando un cliente lleva un automóvil, Lexus lo repara correctamente desde la primera vez, y a tiempo. Los concesionarios saben que sus clientes tienen dinero, "de lo que no disponen es de tiempo".

Según su sitio web, desde el inicio, Lexus empezó a "revolucionar la experiencia automotriz mostrando un compromiso apasionado con los mejores productos, y apoyándose en concesionarios que crean la experiencia de ser propietario más satisfactoria que el mundo haya visto. Prometemos



**THE LEXUS COVENANT**

Lexus will enter the most competitive, prestigious automobile race in the world. Over 50 years of Toyota automotive experience has culminated in the creation of Lexus cars. They will be the finest cars ever built.

Lexus will win the race because Lexus will do it right from the start. Lexus will have the finest dealer network in the industry.

Lexus will treat each customer as we would a guest in our home.

If you think you can't, you won't...  
If you think you can, you will  
We can, we will.

Lexus has revolutionized the luxury motoring experience through its passionate commitment to the finest products and the most satisfying automobile ownership experience. We vow to value the customer as an important individual; to do things right the first time; and to always exceed expectations. We brought together these principles in the Lexus Covenant, which inspires our dealers and associates to treat customers as they would treat guests and to go to any lengths to serve them better.

The Lexus Covenant is the basis for every decision we make, from cars that are designed with the driver in mind to dealers that make customer satisfaction their most important goal. This commitment to excellence not only makes a Lexus more enjoyable to drive, but also a joy to own.

**Para deleitar a los clientes y lograr que regresen, el Convenio Lexus promete que sus concesionarios "tratarán a cada cliente como tratarían a un huésped en su propia casa" y "harán cualquier cosa por atenderlos mejor".**

Continúa en la siguiente página

valorar al cliente como un individuo importante; buscamos hacer las cosas de forma correcta desde la primera vez y superar siempre las expectativas". Jordan Case de Park Place Lexus sigue por completo esta filosofía: "Debemos hacerlo de manera correcta y a tiempo, y hacer que los clientes se sientan como si fueran los únicos en la habitación". Según el Convenio Lexus, "Lexus tratará a cada cliente como trataríamos a un huésped en nuestra propia casa".

Para Lexus, exceder las expectativas del cliente en ocasiones implica cumplir incluso con sus solicitudes aparentemente más exorbitantes. Dave Wilson, propietario de varias distribuidoras Lexus en el sur de California, dice haber recibido una carta de una propietaria de un Lexus molesta, quien gastó 374 dólares para reparar su automóvil en su agencia. Ella antes había tenido cuatro vehículos Lexus sin un solo problema. En su carta mencionaba estar ofendida por tener que pagar por las reparaciones de su automóvil actual. Resulta que ella creía que el auto no necesitaba mantenimiento, que sólo tenía que subirse a él y conducir... y conducir y conducir. "Pensaba que no tenía que hacer nada a su Lexus", comenta Wilson. "El automóvil tenía 100 000 kilómetros y nun-

ca le habían cambiado el aceite". Wilson le devolvió sus 374 dólares.

Por todas esas razones, Lexus ha cumplido con su ambiciosa promesa de satisfacer al cliente. Ha cultivado lo que parecen ser los propietarios de automóviles más satisfechos del mundo. De forma habitual, Lexus es el mejor no sólo en las calificaciones de calidad de la industria, sino también en las evaluaciones de satisfacción del cliente, tanto en Estados Unidos como en todo el mundo. El año pasado, Lexus obtuvo de nuevo la puntuación más alta del American Customer Satisfaction Index, el cual mide la satisfacción del cliente con la experiencia general de la posesión del producto. La satisfacción del cliente se traduce en ventas y en lealtad hacia la marca. Lexus es el automóvil de lujo número uno en ventas de este país.

Una vez que alguien se convierte en cliente de Lexus, lo es para siempre. Sólo pregunte a alguien que tenga un Lexus. "Te lo aseguro, esto es clase, amigo", dice el cliente Barry Speak mientras se reclina en una silla de masaje en la agencia Lexus de Palm Beach. Como propietario de un sedán Lexus LS último modelo, Speak afirma que no hay duda de que regresará a la agencia de Palm Beach para adquirir un nuevo vehículo en uno o dos años. "Mi esposa y yo nos vamos a pelear para decidir quién se queda con el automóvil", comenta por encima del ruido provocado por la silla. "¡Y hablas en serio!", responde Jane Speak desde la otra silla de masaje de la agencia. Un ejecutivo de Lexus lo explica de forma sencilla: "Lexus entrega de forma consistente una experiencia excepcional de propiedad".

**Fuentes:** Los ejemplos, las citas y otra información fueron adaptados de, "Lexus and Prius Star for Toyota", *Birmingham Mail*, 19 de junio de 2009, p. 44; Mac Gordon, "He Runs the Largest Lexus Store", *Ward's Dealer Business*, febrero de 2008, p. 64; Neil E. Boudette, "Luxury Car Sellers Put On the Ritz", *Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2007, p. B1; Julia Chang, "At Your Service", *Sales & Marketing Management*, junio de 2006, pp. 42-43; Steve Finlay, "At Least She Put Fuel in It", *Ward's Dealer Business*, 1 de agosto de 2003, [http://wards-dealer.com/ar/auto\\_least\\_she\\_put/Michael Harley](http://wards-dealer.com/ar/auto_least_she_put/Michael%20Harley); "Lexus Leads, Hyundai Improves, While Infiniti Drops in D. J. Power 2009 Initial Quality Study", 22 de junio de 2009, consultado en [www.autoblog.com](http://www.autoblog.com); "Automobiles & Light Vehicles", American Customer Satisfaction Index", [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org), consultado en marzo de 2010; y "Lexus-Covenant", [www.lexus.com/about/corporate/covenant.html](http://www.lexus.com/about/corporate/covenant.html), consultado en diciembre de 2010.

**Comentario del autor** | Aquí revisaremos algunas consideraciones especiales en las decisiones de compra de nuevos productos.

## El proceso de decisión de compra de nuevos productos

Hemos estudiado las etapas por las que atraviesan los compradores al intentar satisfacer una necesidad. Pueden pasar con rapidez o con lentitud por tales etapas, e incluso algunas de ellas pueden invertirse. Mucho depende de la naturaleza del comprador, del producto y de la situación de compra.

Ahora veremos la forma en que los compradores enfocan la compra de nuevos productos.

Un **nuevo producto** es un bien, un servicio o una idea que los clientes potenciales perciben como nuevo. Es probable que haya estado en el mercado durante un tiempo, pero lo que interesa es la manera en que los consumidores se enteran por primera vez de la existencia de los productos, y toman decisiones sobre su adopción. Definimos el **proceso de adopción** como "el proceso mental que sigue una persona desde que se entera de una innovación hasta su adopción final"; la **adopción** es la decisión que toma la persona de convertirse en un usuario regular del producto.<sup>31</sup>

### Etapas del proceso de adopción

Los consumidores pasan por cinco etapas en el proceso de la adopción de un nuevo producto:

**Conciencia:** El consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero carece de información acerca de éste.

**Interés:** El consumidor busca información acerca del nuevo producto.

**Evaluación:** El consumidor considera si tiene sentido probar el nuevo producto.

**Prueba:** El consumidor prueba el nuevo producto en una escala pequeña para incrementar la estima de su valor.

**Adopción:** El consumidor decide utilizar plenamente y con regularidad el nuevo producto.

Este modelo sugiere que los mercadólogos de un nuevo producto deben pensar en la forma de ayudar a los consumidores a pasar por estas etapas. ● Por ejemplo, durante la reciente recepción, Hyundai desarrolló una forma única para ayudar a los clientes a superar la evaluación y hacer una decisión de compra positiva acerca de un vehículo nuevo.

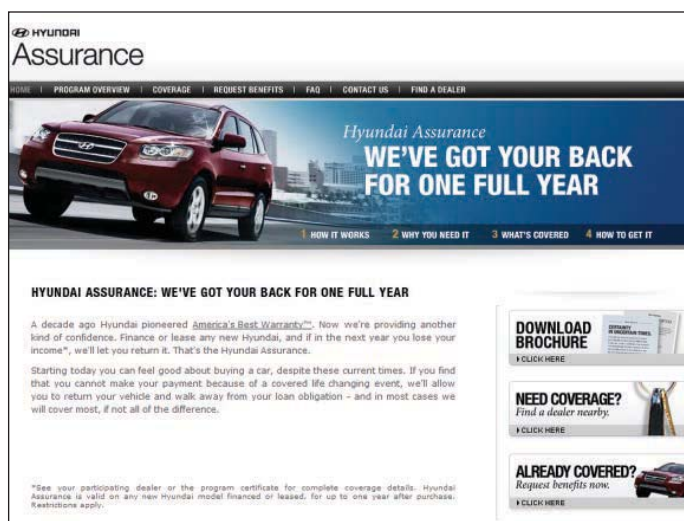
#### Producto nuevo

Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevo.

#### Proceso de adopción

Proceso mental que atraviesa una persona, desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final.





● El proceso de adopción: para ayudar a que sus clientes potenciales superaran sus preocupaciones por la incertidumbre económica, Hyundai les ofreció un programa de seguro que protegía a los clientes en caso de perder su trabajo o su fuente de ingreso.

Hyundai descubrió que muchos clientes potenciales estaban interesados en comprar automóviles nuevos, pero que no podían pasar la etapa de evaluación del proceso de compra. A esos consumidores les preocupaba que podían adquirir un automóvil y después perder su trabajo y, en consecuencia, sus automóviles nuevos y su buen historial crediticio. Para ayudar a que los compradores superaran este obstáculo, el fabricante les ofreció el Programa del Seguro Hyundai, el cual prometía a los compradores que adquirieran un nuevo automóvil mediante un préstamo o un financiamiento, que podrían devolver sus vehículos en un año sin costo alguno y sin afectar su historial crediticio, en caso de perder su trabajo o su fuente de ingreso. El programa del seguro, combinado con una garantía de 10 años para el motor y un programa de asistencia en el camino las 24 horas del día durante cinco años sin costo adicional, facilitó la decisión de compra para los clientes preocupados por el futuro de la economía. Las ventas del Sonata de Hyundai aumentaron 85% un mes después del inicio de la campaña del seguro, y la participación de mercado de la marca creció al mismo ritmo que los líderes de la industria durante el año siguiente. La compañía continuó la aplicación del programa en sus modelos 2010, y pronto otros fabricantes crearon a sus propios planes de seguros.<sup>32</sup>

## Diferencias individuales en el grado de innovación

La gente difiere mucho en su disposición a probar nuevos productos. En cada área de productos hay “pioneros de consumo” y adoptadores iniciales. Otras personas adoptan los nuevos productos mucho después. La gente se clasifica en las categorías de adoptadores que se muestran en la ● figura 5.6. Como se observa en la curva negra, después de un inicio lento, un número creciente de individuos adoptan el nuevo producto. El número de adoptadores alcanza un nivel máximo y luego decae a medida que se reduce el número de éstos. Conforme grupos sucesivos de consumidores adoptan la innovación (curva roja), a la larga alcanza su nivel de saturación. Los innovadores se definen como el primer 2.5% de los compradores que adoptan una nueva idea (quienes están a más de dos desviaciones estándar del tiempo promedio de adopción); en tanto que los adoptadores iniciales conforman el 13.5% siguiente (entre 1 y 2 desviaciones estándar); y así sucesivamente.

Los cinco grupos de adoptadores tienen diferentes valores. Los *innovadores* son aventureros (prueban nuevas ideas tomando cierto riesgo). Los *adoptadores iniciales* se guían por el respeto (son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan nuevas ideas pronto aunque con cautela). La *mayoría temprana* actúa deliberadamente (aunque casi nunca son líderes, adoptan nuevas ideas antes que el individuo promedio). La *mayoría tardía* es escéptica (adopta una innovación sólo después de que la mayoría de la gente la ha probado). Finalmente, los *rezagados* se apegan a las tradiciones (sospechan de los cambios y sólo adoptarán la innovación cuando se haya convertido en una especie de tradición).

Esta clasificación de adoptadores sugiere que una empresa innovadora debe investigar las características de los innovadores y adoptadores tempranos en sus categorías de producto, y dirigir sus actividades de marketing hacia ellos.

## Influencias de las características del producto sobre la rapidez de la adopción

Las características del nuevo producto afectan la rapidez de su adopción. Algunos productos se vuelven populares de la noche a la mañana; por ejemplo, tanto el iPod como el iPhone volaron de los anaqueles de las tiendas con una rapidez sorprendente desde el día de su lanzamiento. Otros tardan mucho tiempo en lograr la aceptación. Por ejemplo, el primer HDTV se introdujo en Estados Unidos en la década de 1990, pero el porcentaje de hogares estadounidenses con un televisor de alta definición era sólo del 28% en 2007 y del 62% en 2010.<sup>33</sup>

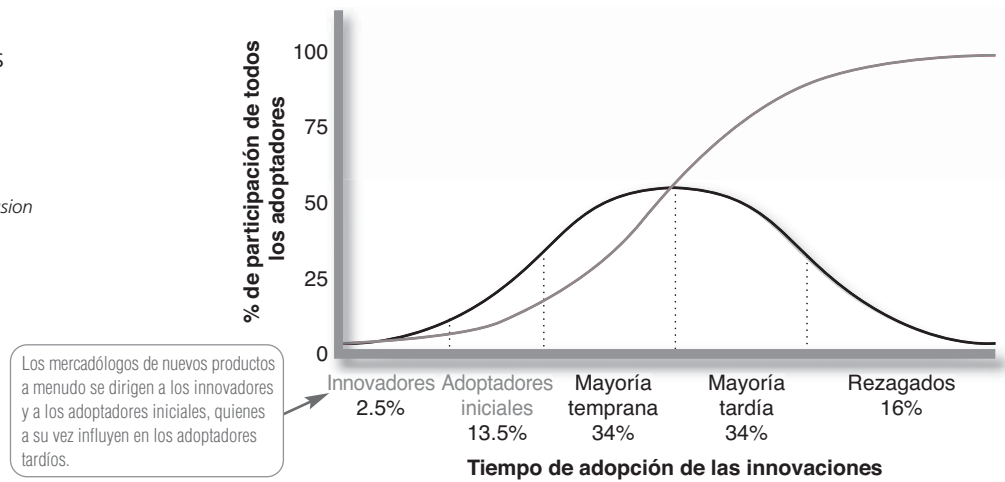
Cinco características son muy importantes por su influencia en la rapidez de adopción de una innovación. Por ejemplo, considere las características del HDTV en relación con la rapidez de adopción:

*Ventaja relativa:* El grado en que la innovación parece ser mejor que los productos existentes. El HDTV ofrece una calidad de imagen sumamente mejorada. Esto aceleró la rapidez de su adopción.

● FIGURA | 5.6

Categorización de adoptadores según el tiempo relativo de adopción de las innovaciones

Fuente: Basado en las cifras en contradas en [http://en.wikipedia.org/wiki/Everett\\_Rogers](http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers), octubre de 2010; y Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5a ed. (New York: Simon & Shuster, 2003), p. 281.



**Compatibilidad:** El grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales. Por ejemplo, el HDTV es muy compatible con los estilos de vida del público que ve televisión. Sin embargo, los primeros años no era tan compatible con los sistemas de programación y de transmisión, lo que hizo más lenta su adopción. En la actualidad, conforme existen cada vez más programas y canales de alta definición, la rapidez de adopción del HDTV se ha incrementado rápidamente.

**Complejidad:** El grado en el que la innovación es difícil de comprender o usar. Los HDTV no son muy complejos y, por lo tanto, una vez que hubo mayor programación disponible y bajaron los precios, la rapidez de adopción de este producto está aumentando con mayor rapidez que la de innovaciones más complejas.

**Divisibilidad:** El grado en el que la innovación puede probarse durante un tiempo limitado. Los primeros HDTV, la señal de alta definición por cable y los sistemas satelitales eran muy costosos, por lo que la rapidez de adopción fue muy lenta. Conforme los precios bajan, las tasas de adopción aumentan.

**Comunicabilidad:** El grado en el que los demás pueden observar y describir los resultados del uso de la innovación. Como el HDTV se presta para una demostración y una descripción, su uso se extenderá con mayor rapidez entre los consumidores.

Otras características afectan la rapidez de adopción, como los costos iniciales y regulares, los riesgos y la incertidumbre, y la aprobación social. Los mercadólogos de nuevos productos deben investigar todos estos factores al desarrollar el nuevo producto y su programa de marketing.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

El mercado estadounidense de consumidores consiste en más de 310 millones de personas que consumen más de 10 billones de dólares en bienes y servicios cada año, convirtiéndolo en uno de los mercados de consumo más atractivos del mundo. El mercado mundial de consumidores incluye a más de 6 800 millones de seres humanos, los cuales varían significativamente con respecto a su composición cultural, social, personal y psicológica. Entender cómo tales diferencias influyen en el *comportamiento de compra del consumidor* es uno de los desafíos más grandes que enfrentan los mercadólogos.

**Objetivo 1** Definir el mercado de consumo y construir un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.

El *mercado de consumo* se compone de todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal.

El modelo básico del comportamiento de compra del consumidor es el modelo de estímulo-respuesta, según el cual los estímulos de marketing (las cuatro P) y otras fuerzas importantes (económicas, tecnológicas, políticas, culturales) ingresan en la "caja negra" del consumidor y originan ciertas respuestas. Una vez dentro, producen respuestas observables en el consumidor, como la elección del producto, la elección de la marca, el momento de compra y la magnitud de la compra.

**Objetivo 2** Mencionar los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

El *comportamiento de compra del consumidor* se ve afectado por cuatro conjuntos de características principales de compra: culturales, sociales, personales y psicológicas. Aunque los mercadólogos no pueden influir en muchos de esos factores, sí serían útiles para identificar a compradores interesados, y para diseñar productos y ofertas que cubran

mejor las necesidades del consumidor. La *cultura* es el condicionante más básico de los deseos y de la conducta de un individuo. Las *subculturas* son “culturas dentro de las culturas”, que poseen valores y estilos de vida distintivos, y que podrían basarse en cuestiones que van desde la edad hasta el origen étnico. Muchas compañías enfocan sus programas de marketing en las necesidades especiales de ciertos segmentos culturales y subculturales.

Los *factores sociales* también influyen en el comportamiento del comprador. Los *grupos de referencia* de un individuo (la familia, los amigos, las redes sociales, las asociaciones profesionales) afectan de manera muy importante las elecciones de producto y de marca. La edad, la etapa en el ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, la personalidad y otras *características personales* del consumidor influyen en sus decisiones de compra. El *estilo de vida* de los consumidores; es decir, el patrón completo de actividades y de interacción con el mundo, también afecta las decisiones de compra. Finalmente, el comportamiento de compra recibe la influencia de cuatro importantes *factores psicológicos*: la motivación, la percepción, el aprendizaje, y las creencias y actitudes. Cada factor brinda una perspectiva diferente para entender el funcionamiento de la caja negra del comprador.

**Objetivo 3** Mencionar y definir los principales tipos de comportamiento en las decisiones de compra, así como las etapas del proceso de forma de decisiones del comprador.

El comportamiento de compra varía en gran medida entre diferentes tipos de productos y decisiones de compra. Los consumidores tienen un *comportamiento de compra complejo* cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias relevantes entre las marcas. El *comportamiento que reduce la disonancia* sucede cuando los consumidores están muy involucrados pero observan escasas diferencias entre las marcas. El *comportamiento de compra habitual* se presenta en condiciones de baja participación y poca diferencia entre marcas. En situaciones que se caracterizan por escasa participación, pero grandes

diferencias percibidas entre las marcas, los consumidores muestran un *comportamiento de compra que busca variedad*.

Al realizar una compra, el individuo atraviesa por un proceso de decisión que consiste en el *reconocimiento de necesidades*, la *búsqueda de información*, la *evaluación de alternativas*, la *decisión de compra* y el *comportamiento posterior a la compra*. La tarea del mercadólogo es entender el comportamiento de compra en cada etapa y los aspectos que influyen en ellas. Durante el *reconocimiento de necesidades*, el individuo detecta un problema o necesidad que podría satisfacer usando un producto o servicio en el mercado. Una vez que reconoce una necesidad, el consumidor se ve impulsado a buscar más información y pasa a la etapa de *búsqueda de ésta*. Con la información a la mano, procede a la *evaluación de alternativas*, durante la cual se utiliza la información para evaluar marcas en el área elegida. De aquí, el consumidor toma una *decisión de compra* y adquiere realmente el producto. En la etapa final del proceso de decisión de compra, el *comportamiento posterior a la compra*, el individuo actúa según se sienta satisfecho o no.

**Objetivo 4** Describir los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.

El *proceso de adopción* de producto tiene cinco etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Los mercadólogos de nuevos productos deben idear formas para ayudar a los consumidores a atravesar estas etapas. En cuanto al *proceso de difusión* de nuevos productos, los consumidores responden a un ritmo diferente, dependiendo de sus características y de las características del producto. Los individuos pueden ser innovadores, adoptadores iniciales, o pertenecen a la mayoría temprana, a la mayoría tardía o a los rezagados. Cada grupo podría requerir de distintos métodos de marketing. Los fabricantes tratan de que sus nuevos productos llamen la atención de los adoptadores iniciales potenciales, en especial de los líderes de opinión. Finalmente, varias características afectan la rapidez de adopción: la ventaja relativa, la compatibilidad, la complejidad, la divisibilidad y la comunicabilidad.

## TÉRMINOS Clave

<p><b>OBJETIVO 1</b></p> <p>Comportamiento de compra del consumidor (p 133)</p> <p>Mercado de consumo (p 133)</p>	<p>Percepción (p 148)</p> <p>Aprendizaje (p 149)</p> <p>Creencia (p 150)</p> <p>Actitudes (p 150)</p>	<p>Reconocimiento de necesidades (p 152)</p> <p>Búsqueda de información (p 153)</p> <p>Evaluación de alternativas (p 153)</p> <p>Decisión de compra (p 154)</p> <p>Comportamiento posterior a la compra (p 154)</p> <p>Disonancia cognoscitiva (p 154)</p>
<p><b>OBJETIVO 2</b></p> <p>Cultura (p 135)</p> <p>Subcultura (p 136)</p> <p>Clase social (p 139)</p> <p>Grupo (p 139)</p> <p>Líder de opinión (p 139)</p> <p>Redes sociales en línea (p 141)</p> <p>Estilo de vida (p 146)</p> <p>Personalidad (p 146)</p> <p>Motivo (o impulso) (p 147)</p>	<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p>Comportamiento de compra complejo (p 150)</p> <p>Comportamiento de compra que reduce la disonancia (p 151)</p> <p>Comportamiento de compra habitual (p 151)</p> <p>Comportamiento de compra que busca variedad (p 152)</p>	<p><b>OBJETIVO 4</b></p> <p>Nuevo producto (p 156)</p> <p>Proceso de adopción (p 156)</p>



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Comportamiento del consumidor**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. ¿Cómo responden los consumidores a diversas actividades de marketing que podría utilizar la compañía? ¿Cuáles características del comprador, que afectan el comportamiento de compra, le afectan más a usted cuando toma decisiones de compra de ropa?, ¿se trata de las mismas características que lo afectarían si comprara una computadora? Explique (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué es un líder de opinión? Describa la forma en que los mercadólogos tratan de utilizar a éstos para vender sus productos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Mencione y describa los tipos de comportamiento de compra del consumidor. ¿Cuál ocurriría con más probabilidad en la compra de un teléfono celular?, ¿y en la elección de una cena congelada? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. Explique las etapas del proceso de decisión del comprador y describa cómo usted o su familia atravesaron este proceso en una compra reciente (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Mencione y describa las categorías de los adoptadores y explique cómo un fabricante de televisores tridimensionales podría utilizar este conocimiento al elegir un mercado meta (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. Los mercadólogos a menudo se dirigen a los consumidores antes, durante y después de un evento desencadenante, es decir, una situación de la vida que provoca un cambio. Por ejemplo, después

- del nacimiento de un hijo los nuevos padres tienen una mayor necesidad de muebles, ropa, pañales, asientos para automóvil y muchos otros bienes relacionados con los bebés. Los consumidores que nunca pusieron atención a los esfuerzos de marketing de ciertos productos ahora podrían concentrarse en aquellos que se relacionan con su cambio de vida. En un grupo pequeño, analice otros eventos desencadenantes que podrían proporcionar oportunidades para dirigirse al comprador correcto en el momento adecuado (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Hemopure es un sustituto de la sangre humana derivado de la sangre ganado vacuno. OPK Biotech aún está sometiendo este producto a ensayos clínicos, aunque la compañía ya recibió la aprobación de la FDA para un producto similar, Oxyglobin, en el mercado veterinario. Visite <http://opkbiotech.com/> para conocer el producto Hemopure. Luego, explique la manera en que sus características de ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad afectarán la rapidez de adopción de este producto una vez que consiga la aprobación de la FDA (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  3. Visite el sitio web de Strategic Business Insights y responda la encuesta VALS en: [www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml](http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml). ¿Qué mide VALS y cuál es su tipo VALS?, ¿lo describe a usted de manera adecuada? ¿En qué dimensiones se basan los dos tipos VALS? ¿De qué manera pueden los mercadólogos utilizar esta herramienta para entender mejor a los consumidores? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Ha observado que algunos de sus amigos de Facebook prefieren ciertos anuncios? Los mercadólogos conocen los gustos de los usuarios de Facebook, y están utilizando ese conocimiento para influir en los amigos de los usuarios. “Los anuncios del contexto social” se basan en datos recabados sobre los gustos y los amigos de los usuarios de Facebook. Cuando hace clic en un anuncio indica que le gusta, también le da permiso a Facebook de compartir esa preferencia con todos sus amigos. A los mercadólogos les gusta esta característica porque es como si usted estuviera recomendando la marca a sus amigos. Nike compró anuncios en las páginas de usuarios en 20 países antes de la copa del mundo, y Ford utiliza los anuncios del contexto social de Facebook

para promocionar la camioneta Explorer. Aun cuando la mayoría de los anuncios en Facebook cuestan desde un dólar por cada clic a los comerciantes, el costo total para un anuncio de contexto social podría llegar hasta 100 000 dólares.

1. ¿Qué factores de los anuncios de Facebook están utilizando los mercadólogos para influir en los consumidores?, ¿se dejaría influir por un anuncio si viera que a sus amigos les gusta? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué pensaría si Facebook utilizará su nombre en este tipo de anuncios? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Agua con vitaminas, suena saludable, ¿no es así? Aunque Vitaminwater tiene vitaminas, también tiene 33 g de azúcar (que equivale a dos cucharadas soperas copeteadas), lo que no la hace mejor que una bebida gaseosa. Vitaminwater, propiedad de Coca-Cola, ha estado en la mira del Center for Science in the Public Interest (CSPI), un grupo de protección al consumidor que lucha por alimentos más seguros y nutritivos. El CSPI entabló una demanda de acción popular en contra de Coca-Cola, afirmando que los nombres de los sabores de Vitaminwater, como “durazno mango perdurable” y “kiwi fresa enfocado” son confusos por dos razones: (1) las bebidas contienen entre 0 y 1% de jugo, y (2) términos como *perdurable*, *enfocado*, *defensa*, *rescate* y *energía* implican beneficios para la salud. La defensa de Coca-Cola fue que los consumidores razonables no pensarán que Vitaminwater es saludable para ellos.

1. Discuta si Coca-Cola está o no tratando de engañar a los consumidores de manera deliberada para que crean que Vitaminwater es una alternativa saludable a las bebidas gaseosas. ¿Qué factor psicológico es el más afectado por el nombre del producto y las afirmaciones que se hacen en los anuncios, y que podrían influir en la decisión de los consumidores de adquirirlo? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. Busque otros dos ejemplos de marcas que utilizan nombres, términos, colores, formas de empaques u otros elementos para transmitir mensajes potencialmente engañosos a los consumidores (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

# EL MARKETING Y LA Economía

## AutoZone

Detroit está sufriendo, y todos lo saben. Las ventas de automóviles nuevos disminuyeron 21% en 2009, llevando a la industria a su peor desempeño en casi 30 años. Sin embargo, las pérdidas de Detroit han sido las ganancias de AutoZone. Las ventas y utilidades del vendedor de partes para automóviles hágalo usted mismo han ido en sentido inverso a las del mundo de las ventas minoristas en general. Unas razones es que los clientes tradicionales de AutoZone han estado realizando por sí mismos reparaciones más complejas de sus automóviles y visitando las tiendas con mayor frecuencia. Sin embargo, el gigante de las autopartes también ha observado un notable incremento de clientes que ganan más de 100 000 dólares al año, un grupo que por lo general no levanta la tapa del motor de sus propios automóviles.

En la economía más austera, todo tipo de conductores ahora buscan ahorrar dinero al hacer sus propias reparaciones y mantenimiento. Además, dado que la gente conserva su automóvil por más tiempo, los

vehículos más viejos necesitan más reparaciones. AutoZone ha visto llegar este día, al cambiar desde hace mucho tiempo su estilo sucio de tienda industrial por uno más colorido, con más luz y lleno de vendedores muy amistosos. Las madres aficionadas al fútbol soccer ahora se sienten tan cómodas al “entrar en la Zona” como los fanáticos de NASCAR. Al creer en eso, incluso en una economía en recuperación, los hábitos financieros de austeridad de los estadounidenses han quedado en el pasado, y así es como AutoZone lo planeó.

1. Considere el proceso de decisión del comprador de autopartes. ¿De qué manera cambió este proceso para los nuevos clientes de AutoZone?, ¿cómo ha influido la economía en este cambio?
2. Visite [www.autozone.com](http://www.autozone.com). ¿Parece que la compañía está tratando de ayudar a los clientes más recientes y menos conocedores? Con base en sus observaciones, ¿qué le recomendaría a AutoZone?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Una forma en que los consumidores pueden evaluar alternativas consiste en identificar atributos importantes y valorar cada alternativa de compra en esos atributos. Considere la compra de una computadora *notebook*. A cada atributo, como la memoria, se le asigna un peso que refleje su nivel de importancia para ese consumidor. Luego, el consumidor evalúa cada alternativa en cada atributo. Por ejemplo, en la tabla, la memoria (con un peso de 0.5) es el atributo de compra más importante para este consumidor, el cual considera que la marca C tiene un mejor desempeño en la memoria, por lo que le asigna un 7 (las calificaciones más altas indican un mejor desempeño). La marca B tiene el peor desempeño en este atributo (calificación de 3). El tamaño y el precio son los siguientes atributos más importantes para el consumidor. La garantía es menos importante.

Es posible calcular una calificación para cada marca al multiplicar la importancia ponderada para cada atributo por la calificación de la marca en ese atributo. Luego, esas puntuaciones ponderadas se suman para determinar la calificación de esa marca. Por ejemplo,  $Calificación_{marca A} = (0.2 \times 4) + (0.5 \times 6) + (0.1 \times 5) + (0.2 \times 4) = 0.8 + 3.0 + 0.5 + 0.8 = 5.1$ . Este consumidor elegirá la marca con la calificación más alta.

Atributos	Importancia	Alternativas de marcas		
	Peso	A	B	C
Tamaño	0.2	4	6	2
Memoria	0.5	6	3	7
Garantía	0.1	5	5	4
Precio	0.2	4	6	7

1. Calcule las calificaciones de las marcas B y C. ¿Qué marca elegiría este consumidor? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).
2. ¿Cuál es la marca con menos posibilidades de elección? Analice dos formas en las que el mercadólogo de esta marca podría mejorar las actitudes de los consumidores hacia la compra de su marca (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### RADIAN6

Las redes sociales han tenido un enorme impacto en la sociedad. Y, para los mercadólogos, las comunicaciones sociales en línea están cambiando la forma en que los consumidores toman decisiones de compra. Radian6 se especializa en monitorear los medios sociales; sigue una amplia gama de sitios web en los que los consumidores podrían “hablar” acerca de compañías, marcas y ofertas del mercado en general. Empresas como Dell y Microsoft obtienen conocimientos valiosos de lo que los consumidores dicen sobre sus productos, y sobre cuáles factores o eventos están generando las discusiones. Sin embargo, lo más importante es que las compañías están logrando entender mejor la manera en que las conversaciones en línea de los clientes

afectan las decisiones de compra. De esta manera, Radian6 está a la vanguardia en la comprensión del alcance cada vez mayor de las redes sociales y de la comunicación “de boca en boca en Internet”.

Después de ver el video acerca de Radian6, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué factores culturales han conducido al auge de las redes sociales?
2. ¿De qué manera ha cambiado Radian6 la forma en que las compañías comprenden a los líderes de opinión y el marketing?
3. ¿De qué manera está ayudando Radian6 a que las compañías conozcan el proceso de decisión de compra?

# CASO Empresarial

## Porsche: conserva lo antiguo mientras introduce lo nuevo

Porsche es una compañía única. Siempre ha sido una marca de nicho que fabrica automóviles para un pequeño y distintivo segmento de compradores. En 2009, la compañía vendió sólo 27 717 vehículos en los cinco modelos que ofrece en Estados Unidos. Honda vendió casi 10 veces más de su modelo Accord. No obstante, los propietarios de Porsche son tan raros como sus vehículos. Por esta razón, la alta gerencia de Porsche pasa gran parte de su tiempo pensando en los clientes. Desean saber quiénes son sus clientes, lo que piensan y lo que sienten. Quieren saber por qué compran un Porsche en lugar de un Jaguar, un Ferrari o un gran Mercedes de dos puertas. Éstas son preguntas difíciles de responder; incluso los propietarios de un Porsche no saben con exactitud qué motiva su compra. Sin embargo, dado el bajo volumen de Porsche y el mercado automotriz cada vez más fragmentado, es imperativo que los gerentes entiendan a sus clientes y sus motivaciones.

### EL PERFIL DEL PROPIETARIO DE UN PORSCHE

Porsche fue fundada en 1931 por Ferdinand Porsche, el hombre al que se le atribuye el diseño del Beetle original de Volkswagen, el "automóvil del pueblo" de Adolfo Hitler, y uno de los diseños más exitosos de todos los tiempos. Durante la mayor parte de sus primeras dos décadas, la compañía construyó Beetles Volkswagen para ciudadanos alemanes, así como tanques y Beetles para el ejército. Cuando Porsche AG empezó a vender automóviles bajo su propia marca en las décadas de 1950 y 1960, se desarrollaron algunas constantes. La compañía vendió muy pocos modelos, creando una imagen de exclusividad. Esos modelos tenían una forma redondeada, de burbuja, que tenía sus raíces en el Beetle original, pero que evolucionaron en algo más parecido al Porsche con los modelos 356 y 911 de fama mundial. Finalmente, los automóviles Porsche incluían motores "boxer" (con los cilindros en una configuración opuesta) de cuatro y seis cilindros, enfriados con aire y colocados en la parte trasera del automóvil. Esto les dio a los vehículos una característica única y a menudo peligrosa: la tendencia de la parte trasera a girar al tomar una curva a gran velocidad. Ésa es una de las razones por las que los propietarios de Porsche se sintieron atraídos por estos vehículos: eran difíciles de manejar, lo que mantenía alejada a la mayoría de la gente.

Desde sus inicios, Porsche ha atraído a un segmento muy limitado de personas económicamente exitosas. Se trata de personas con éxito que se consideran emprendedoras, incluso si trabajan para una corporación. Se plantean metas muy altas y luego trabajan con gran tenacidad para alcanzarlas. Y no esperan menos de la ropa que usan, los restaurantes que visitan o los automóviles que conducen. Estas personas se consideran a sí mismas no como parte del mundo ordinario, sino como excepciones a éste. Compran Porsches porque el automóvil refleja su autoimagen; representa las cosas que a los propietarios les gusta ver en ellos mismos y en su vida.

La mayoría de nosotros compramos lo que los ejecutivos de Porsche denominan vehículos utilitarios, es decir, los adquirimos principalmente para ir a trabajar, transportar a los niños y hacer mandados. Debido a que utilizamos nuestros automóviles para realizar estas tareas cotidianas, basamos nuestras decisiones de compra en características tales como el precio, el tamaño, la economía del combustible y otras consideraciones prácticas. Sin embargo, Porsche es más que un automóvil utilitario. Sus propietarios lo ven como un vehículo para disfrutarse y no sólo para usarse. La mayoría de los compradores de Porsche no están motivados por la información sino por los sentimientos. Un

Porsche es como una prenda de vestir, algo que el propietario "usa" y que los demás lo ven usar. Desarrollan una relación personal con sus automóviles, que tiene más que ver con la forma en que el vehículo suena, vibra y siente, que con la cantidad de portavasos que tiene o la cantidad de carga que puede llevar en la cajuela. Ellos admiran su Porsche porque es una máquina con un desempeño competente, sin ser llamativo ni artificial.

La gente compra Porsches porque les gusta conducir. Si todo lo que necesitaran fuera algo que los lleve del punto A al punto B, podrían encontrar algo mucho menos costoso. Y, mientras muchos propietarios de Porsches adoran los automóviles, algunos de ellos no. Una exitosa mujer de negocios y propietaria de un lujoso Porsche dijo, "cuando conduzco este automóvil a la preparatoria para recoger a mi hija, termino con cinco jóvenes arriba de él. Si llego en cualquier otro automóvil, ni siquiera puedo encontrarla; no quiere ir a casa".

### DEL NICHO A LO CUANTIOSO

Durante sus primeras décadas, Porsche AG vivió bajo la filosofía de Ferry Porsche, el hijo de Ferdinand. Ferry creó el Porsche 356 porque nadie más fabricaba un automóvil como él quería. "No hicimos investigación de mercado, no teníamos pronósticos de ventas ni cálculos del rendimiento sobre la inversión. Nada de eso. Yo tan sólo construí el automóvil de mis sueños y supuse que habría otras personas que compartirían ese sueño". Así, en realidad Porsche AG desde el principio fue muy parecido a sus clientes: una marca exitosa que surgió para dar lo mejor.

Sin embargo, con el paso de los años la gerencia de Porsche empezó a preocuparse por un aspecto importante: ¿habrá suficientes compradores de Porsche para mantener la compañía a flote? En realidad, la compañía nunca tuvo la ilusión de igualar las cifras de un Chevrolet o de un Toyota. No obstante, para financiar la innovación, incluso un fabricante de nicho tiene que crecer un poco. Y a Porsche le empezó a preocupar que la naturaleza extraña de los compradores de sus automóviles provocara que se quedara sin clientes.

Esto condujo a la empresa a ampliar su marca. A principios de la década de 1970, Porsche introdujo el 914, un vehículo cuadrado de dos asientos y con el motor colocado entre los ejes trasero y delantero, que era mucho más barato que el 911. Esto significaba que un tipo diferente de personas podría pagar un Porsche. A nadie le sorprendió que el 914 se convirtiera en el modelo más vendido de la marca. Hacia finales de la década de 1970, la compañía reemplazó el 914 por un cupé *hatchback* que tenía algo que ningún otro modelo regular de Porsche había tenido: un motor al frente. A un precio menor de 20 000 dólares, 10 000 dólares más barato que el 911, el modelo 924 y después el 944 se convirtieron de nuevo en productos Porsche costables. En cierto momento, la compañía incrementó su meta de ventas en casi un 50% a 60 000 automóviles por año.

Aunque estos automóviles fueron en muchos aspectos un éxito de ventas, los fieles a la marca se quejaron, ya que consideraban que estos modelos básicos eran baratos y con un desempeño inadecuado. La mayoría de los clientes leales nunca aceptaron realmente estos modelos como "verdaderos" Porsches. De hecho, no se sentían felices en lo absoluto de compartir su marca con un cliente que no cubría el perfil del propietario de esta marca. Se sintieron desilusionados por lo que consideraban una estrategia corporativa que se había enfocado en el marketing de *masas* en lugar del marketing de clase. Esta imagen empañada empeoró por el hecho de que Nissan, Toyota, BMW y otros fabricantes habían lanzado ofertas de automóviles deportivos de lujo, creando cierta competencia encarnizada. De hecho, tanto el Datsun 280-ZX como el Toyota Supra no sólo eran más baratos que el Porsche 944, sino también más rápidos. Los problemas económicos echaron

más tierra en el tanque de Porsche. Hacia 1990, sus ventas habían caído, y la compañía estuvo a punto de declararse en bancarota.

### ¿DE REGRESO A SUS RAÍCES?

Sin embargo, Porsche no iba a caer sin luchar. Rápidamente reconoció el error de sus estrategias y detuvieron la producción de sus modelos básicos. Reconstruyó su imagen dañada al aplicar más tecnología a sus líneas de modelos de lujo. En un esfuerzo por restablecer buenas relaciones con sus clientes, la compañía se dirigió de nuevo al mercado adinerado tanto en precio como en desempeño. Estableció metas de ventas modestas y decidió que un crecimiento moderado con márgenes más altos sería más redituable a largo plazo. Así, la compañía decidió fabricar menos automóviles que la demanda del público. Según un ejecutivo, “no buscamos volumen, sino exclusividad”.

Los esfuerzos de Porsche tuvieron el efecto deseado. A finales de la década de 1990, la marca estaba nuevamente favorecida por el mismo tipo de personas exitosas que apreciaron tanto el automóvil durante décadas. Sus vehículos eran nuevamente exclusivos, y la compañía era otra vez redituable. No obstante, a principios de la década de 2000, la gerencia de Porsche se planteó de nuevo una pregunta conocida: para tener un futuro sustentable, ¿podría depender únicamente de los fieles a su marca? Según el entonces director ejecutivo Wendelin Wiedeking, “para que Porsche continúe siendo independiente, no puede depender del segmento más caprichoso del mercado. No queremos convertirnos en el departamento de marketing de algún gigante. Debemos asegurarnos de ser lo suficientemente redituables para pagar nuestro desarrollo futuro”.

De esta manera, en 2002 Porsche hizo lo impensable: se convirtió en una de las últimas empresas automotrices en entrar al insaciable mercado de los vehículos deportivos utilitarios (SUV). Con un peso de casi 5000 libras, la nueva Cayenne de Porsche era lo más pesado que la empresa había fabricado, con excepción de algunos tanques prototipo fabricados durante la Segunda Guerra Mundial. Nuevamente, el nuevo modelo incluía un motor al frente, y era el primer Porsche equipado con cinturones de seguridad para cinco personas. Cuando se corrió el rumor de la fabricación de ese automóvil, se podían escuchar aullidos en la base de clientes de la compañía.

Sin embargo, esta vez a la empresa no parecía preocuparle mucho que sus clientes leales se alejaran. ¿Sería que la compañía ya había olvidado lo que le ocurrió la última vez que se desvió del molde? Después de conducir una de las primeras Cayenne que salieron de la línea de producción, un periodista afirmó: “un día al volante de la Cayenne Turbo con 444 caballos de fuerza deja dos impresiones abrumadoras. Primero, el vehículo no se comporta como una camioneta, y segundo, se conduce como un Porsche”. No se trataba de un automóvil básico; Porsche había creado una bestia de dos y media toneladas que podía alcanzar las 60 mph en sólo cinco segundos, girar como si estuviera sobre rieles y llegar hasta 165 mph, todo esto mientras acomoda a cinco adultos en suntuosos asientos de piel, casi sin ruido del mundo exterior. Por encima de todo esto, podía competir con un Land Rover al terminar el pavimento. De hecho, Porsche había creado el Porsche de las camionetas.

El año pasado, Porsche incrementó la apuesta una vez más. Lanzó otro vehículo grande, pero esta vez, se trataba de un lujoso sedán de cinco puertas y carrocería baja. Sus clientes leales y la prensa automotriz de nuevo se mostraron recelosos. Sin embargo, en el momento en que Panamera tocó la calle, Porsche había demostrado una vez más que sus clientes podrían tener su pedazo de pastel y comerlo. El Panamera es casi tan grande como la Cayenne, pero puede transportar cuatro adultos a velocidades superiores a las 188 millas por hora, y acelerar de cero a 60 millas por hora en sólo cuatro segundos.

Aunque algunos conservadores de Porsche nunca habrían pensado en conducir un porche con el motor al frente con más de dos puertas, la compañía insiste en que dos tendencias sostendrán estos nuevos modelos. Primero, una categoría de sus clientes se encuentran ahora en una etapa de la vida que los enfrenta a necesidades inevitables: deben transportar más personas y cosas. Esto no sólo se aplica a ciertos compradores regulares de Porsche, sino que la empresa está viendo nuevamente entrar a sus concesionarias a compradores que en otras circunstancias no lo harían. Sólo que esta vez, el precio de los vehículos nuevos continúan siendo elevados, permitiendo que Porsche mantenga su exclusividad. Al parecer estos compradores también se ajustan al perfil exitoso del cliente regular de la marca.

La segunda tendencia es el crecimiento de las economías emergentes. Mientras que Estados Unidos ha sido el principal consumidor de Porsches durante mucho tiempo, la compañía espera que muy pronto China se convierta en su principal cliente. Hace 20 años, el 50% de las ventas mundiales de la compañía se realizaban en Estados Unidos. Ahora, sólo representa alrededor del 26%. En China, muchas de las personas que pueden comprar un automóvil tan costoso como un Porsche también contratan un chofer. La Cayenne y el Panamera son perfectos para aquellos que desean conducir con estilo, pero que también quieren escapar con rapidez en caso necesario.

La crisis económica más reciente redujo las ventas de todos los fabricantes de automóviles de lujo. En tiempos difíciles, adquirir un automóvil como el Porsche sería una de las últimas decisiones de compra. Sin embargo, conforme esta crisis va disminuyendo, Porsche está más listo que nunca para cubrir las necesidades de su base de clientes. Además, está más capacitado que nunca para mantener la imagen de su marca con sus clientes fieles y con otros. Es verdad que aún es difícil entender a los compradores de Porsche, aunque un antiguo director ejecutivo de la compañía lo resumió de la siguiente manera: “Si realmente desea entender a nuestros clientes, debe entender la frase ‘si yo fuera un automóvil, sería un Porsche’”.

### Preguntas de análisis

1. Analice el proceso de decisión de compra de un cliente tradicional de Porsche.
2. Compare el proceso de decisión del cliente tradicional de Porsche con el proceso de decisión del consumidor de una Cayenne o de un Panamera.
3. ¿Qué conceptos del capítulo explican por qué Porsche vendió tantos modelos de bajo precio en las décadas de 1970 y 1980?
4. Explique cómo se desarrollan las actitudes positivas y las negativas hacia una marca como Porsche. ¿Qué podría hacer para cambiar las actitudes de los consumidores hacia su marca?
5. ¿Qué papel juega la marca Porsche en el autoconcepto de sus compradores?

**Fuentes:** Christoph Rauwald, “Porsche Raises Outlook”, *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2010, consultado en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704122904575314062459444270.htm>; Jonathan Welsh, “Porsche Relies Increasingly on Sales in China”, *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, consultado en: [http://blogs.wsj.com/drivers-seat/2010\\_10/04/02/porsche-relies-increasingly-on-sales-in-china/](http://blogs.wsj.com/drivers-seat/2010_10/04/02/porsche-relies-increasingly-on-sales-in-china/); David Gumpert, “Porsche on Nicheanship”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 98-106; Peter Robinson, “Porsche Cayenne- Driving Impression”, *Car and Driver*, enero de 2003, consultado en: [www.caranddriver.com](http://www.caranddriver.com); Jens Meiners, “2010 Porsche Panamera S/45/Turbo- First Drive Review”, *Car and Driver*, junio de 2009, consultado en: [www.caranddriver.com](http://www.caranddriver.com).

# 6

## Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios

### Presentación del capítulo

En el capítulo anterior estudió el comportamiento de compra del *consumidor final* y los factores que influyen en él. En este capítulo estudiaremos los mismos aspectos de los *consumidores de negocios*, es decir, aquellos que compran bienes y servicios para su uso en la elaboración de sus propios bienes y servicios, o para revenderlos a otros. Como ocurre cuando venden a los compradores finales, el marketing de las compañías para los clientes de negocios debe establecer relaciones redituables con ellos al crear un valor superior.

Para empezar, examinemos otro icono estadounidense: Boeing. El marketing entre negocios es una forma de vida en Boeing. Los ingresos anuales de más de 60 000 millones de dólares del gigante aéreo provienen de grandes compradores: líneas aéreas comerciales, transportistas de carga aérea, así como entidades gubernamentales y militares. Vender aviones a grandes compradores de negocios es muy diferente a vender automóviles o cámaras a los consumidores finales. Y los riesgos son mucho más altos.

### Boeing: ventas para negocios. Los riesgos son mucho, mucho más altos

**S**uponga que es miembro del equipo de compra de aviones de All Nippon Airways (ANA), la segunda línea aérea más importante de Japón. Su equipo debe hacer recomendaciones para la compra de 50 aviones nuevos para la flotilla de la compañía, por un costo total de más de 5 000 millones de dólares. Puede imaginarse la investigación, la evaluación y el debate que se realizó para tomar esta decisión de compra multimillonaria. Al final, ANA anunció que compraría 50 Boeing 787 Dreamliners. Recientemente la compañía anunció que también compraría cinco Boeing 777 y cinco 767, con un valor de 2 000 millones de dólares.

Como líder mundial de la aviación comercial, los 12 000 aviones de Boeing dominan el cielo. Su pequeño pero popular 737 es el caballo de trabajo de muchas líneas aéreas, y su gigante de dos niveles, el 747 fue el primer jumbo jet del mundo.

La adquisición de un lote de aviones de pasajeros involucra a docenas e incluso cientos de personas que toman decisiones en todos los niveles de la organización compradora, así como capa tras capa de factores sutiles y no tan sutiles que influyen en la decisión final, por lo que perder una sola venta de un gran cliente de negocios podría costarle a Boeing miles de millones de dólares en pérdidas.

Antes de cualquier venta, un equipo de especialistas de Boeing (ingenieros de ventas y de diseño, analistas financieros y proyectistas, entre otros) se dedica a convertirse en experto en el cliente de la línea aérea. Investiga en qué área desea crecer, cuándo reemplazará los aviones, y su situación financiera, entre otros. Comparan los aviones de Boeing y los de sus competidores mediante análisis exhaustivos, simulando las rutas de la línea aérea, el costo por asiento y otros factores que demuestran que los

aviones de Boeing son más eficaces. El proceso de venta es demasiado lento (pueden pasar dos o tres años desde la primera presentación de marketing hasta el día en que se anuncia la venta).

Por otro lado, cada venta sólo es una parte de una mayor interacción entre comprador y el vendedor. El verdadero desafío de Boeing consiste en ganar el negocio del comprador estableciendo una sociedad con el cliente cada día y cada año, basada en productos superiores y una estrecha colaboración, antes y después de la venta.

La decisión de ANA de comprarle a Boeing se basó, en parte, en las cualidades de la aeronave futurista por construirse: 787 Dreamliner. Sin embargo, de igual importancia era la larga y sólida relación entre ANA y Boeing. Cuando ANA hizo ese enorme pedido, el Dreamliner aún se encontraba en la etapa de diseño. No se había construido ni probado un solo avión. Eso implicaba una gran confianza por parte de ANA.

Sin embargo, eso fue hace más de cinco años, y ANA aún está esperando la entrega del primer avión. Boeing anunció sus planes para construir este nuevo avión comercial de tamaño mediano y de construcción ancha en 2004: el 50% de su fuselaje consiste en una pieza de fibra de carbón ligera, lo que eliminaría de 40 000 a 50 000 remaches individuales y 1 500 hojas de aluminio del diseño tradicional. Añada motores innovadores y otras mejoras que reducen el peso, y el 787 se convertirá en el avión de pasajeros más ligero y con el consumo más eficiente de combustible en el mercado. El interior de este avión también incluirá muchas comodidades nuevas para los pasajeros: viajes 60% más silenciosos, más espacio para las piernas, aire más limpio y mayor presión de cabina, y humedad para reducir la fatiga de los pasajeros en los viajes largos.



¿Suena muy bien? Las líneas aéreas comerciales de todo el mundo piensan lo mismo. ANA fue la primera en saltar a bordo al ordenar 50 aviones en abril de 2004. Rápidamente le siguieron otras 55 compañías, logrando un total de 895 pedidos de aviones 787, lo que lo convierte en el nuevo avión comercial en venderse más rápido de la historia. Boeing prometió entregar los primeros 787 a mediados de 2008, y que entregaría 109 aviones el primer año. Para cumplir la meta, la compañía desarrolló un proceso de manufactura innovador pero muy complejo.

Sin embargo, el nuevo proceso de fabricación estuvo plagado de problemas desde el principio, provocando un largo retraso de dos años. El primer 787 Dreamliner no completó su primer vuelo de prueba de tres horas hasta diciembre de 2009, y Boeing cambió la fecha de entrega de sus primeros aviones a ANA para finales de 2010, o incluso después.

El prolongado retraso les causó grandes problemas a Boeing y a sus clientes, y puso a prueba las largas relaciones establecidas entre ellos. Algunas líneas aéreas cancelaron sus pedidos, y se calcula que Boeing pagó 2.5 millones de dólares en penalizaciones y concesiones. Sin embargo, la mayoría de los clientes mantuvieron sus pedidos. En un gesto de conservación de su fe en Boeing y en el Dreamliner 787, ANA continuó siendo un socio paciente e incluso añadió cinco aviones más a su pedido. No obstante, al mismo tiempo la empresa japonesa exigió que Boeing le proporcionara un plan detallado para evitar más sorpresas y una estimación realista del momento en que recibiría su primer avión.

Boeing aprendió muchas lecciones acerca de las relaciones a partir de su retraso. Según el presidente de Boeing, “realmente desilusionamos a nuestros clientes.... Los últimos tres años han sido difíciles para nuestros socios. [Pero] estamos estableciendo vínculos más estrechos; es como subir una montaña juntos”. Al final, cumplir con las fechas reprogramadas y entregar los aviones a los clientes será indispensable para reparar las relaciones dañadas.

En el caso de Latinoamérica, la empresa brasileña Embraer ha tenido una trayectoria sobresaliente y actualmente es uno de los cuatro mayores fabricantes de aviones comerciales del mundo. Dio en el blanco al agregarle comodidad y velocidad a las aeronaves pequeñas y medianas, un segmento que durante mucho tiempo estuvo dominado por aviones de hélice, donde faltaba espacio y sobraban las turbulencias.

A pesar de una caída en la demanda por aviones de pasajeros en medio de la crisis global, que obligó a la compañía a despedir a 20% de su personal, Embraer puede presumir de una lista de pedidos de 1700 aviones, con un valor de catálogo de más de 16000 millones de dólares. David Neeleman, fundador de la aerolínea estadounidense JetBlue Airways Corp afirma que se trata de “una empresa que ha demostrado su capacidad para fabricar aviones que el mercado desea”.

Cuando el gobierno la privatizó en 1994, Embraer era deficitaria y acumulaba una deuda de 200 millones de dólares. La empresa había apostado todas sus fichas al desarrollo del CBA 123, un innovador avión de hélice con capacidad para 19 pasajeros, pero los compradores lo consideraron demasiado caro y Embraer no logró vender ninguno. “Interpretamos muy mal lo que quería el mercado”, reconoce el actual presidente ejecutivo, Frederico Fleury Curado.



El error fue una señal de alerta. Su equipo de ventas viajó por todo el mundo para conocer a fondo la demanda de las aerolíneas. Pero antes de lanzar nuevos productos, Embraer tuvo que convencer a los compradores potenciales de que era un fabricante viable y confiable.

En 1995, el ERJ-145, un avión con capacidad para 50 pasajeros, llamó la atención de una filial regional de la estadounidense Continental Airlines Inc. Colocó un pedido de 375 millones de dólares para comprar 25 aviones. El contrato le daba a Continental un amplio margen para abandonar el negocio si no estaba conforme. “Estábamos asustados”, recuerda Curado. “Sabíamos que necesitaban una estrategia de salida”. El programa, sin embargo, fue un éxito. La flota de aviones regionales de Continental llegó a tener 275 aviones de Embraer y el ERJ-145 pasó a dominar el mercado regional.

A medida que crecía el programa, Embraer detectó el potencial para aviones de entre 70 y 120 pasajeros, que ofrecían la comodidad y eficiencia de una nave más grande. En 1999, un equipo de 25 ejecutivos de Embraer visitó más de 60 aerolíneas de todo el mundo para promover la idea.

La reacción positiva puso en marcha el desarrollo de la familia E-Jet, los aviones que ahora utilizan Azul, British Airways PLC y Air France-KLM SA, entre otras.

Mientras tanto, Embraer sigue fabricando aviones militares y tiene una empresa conjunta de producción de jets para empresas que, en menos de 10 años, ya representa 20% de los ingresos. En 2009, Embraer entregó 14% de los aviones corporativos vendidos en todo el mundo. De hecho, su Phenom 100 ha sido el jet ejecutivo de mayor entrega durante 2010 “Su diseño de líneas limpias, gran comodidad en la cabina, un rendimiento sorprendente, su bajo costo de operación, así como lo grande que se ve el avión, han impactado a nuestros clientes”, así lo ha dicho Luis Carlos Affonso, Vicepresidente de Aviación Ejecutiva de Embraer. Un dato importante es que en el corto tiempo el avión del fabricante brasileño ha acumulado una alta demanda, en comparación con el Mustang que ha estado en el mercado por cerca de cinco años. Sin embargo, Embraer es una empresa que se posiciona en todos los sectores del mercado de los reactores de negocios.<sup>1</sup>

**La venta de aviones a grandes compradores organizacionales es muy diferente que la venta de automóviles o cámaras a los consumidores finales. Y los riesgos son mucho, mucho mayores.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir el mercado de negocios y explicar en qué difiere del mercado de consumidores.

Mercados de negocios

## Objetivo 2

Identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de compra de negocios.

Comportamiento de compra de negocios

## Objetivo 3

Mencionar y definir los pasos del proceso de decisión de compra de negocios.

El proceso de compra de negocios

Adquisición electrónica: compras en Internet

## Objetivo 4

Comparar los mercados institucionales y gubernamentales, y explicar la forma en que los compradores institucionales y gubernamentales toman sus decisiones de compra.

Mercados institucionales y gubernamentales

### Comportamiento de compra de negocios

Comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios, que se venden, arriendan o entregan a otros.

### Proceso de compra de negocios

Proceso de toma de decisiones, mediante el cual los compradores de negocios determinan cuáles bienes y servicios necesitan adquirir sus organizaciones, y luego localizan, evalúan y eligen entre diferentes proveedores y marcas.

Al igual que Boeing, de una u otra manera, la mayoría de las compañías grandes venden a otras organizaciones. Empresas como Boeing, DuPont, IBM, Caterpillar y otro número ilimitado venden *la mayoría* de sus productos a otros negocios. Incluso las grandes empresas de productos para el consumidor, que elaboran los productos que utilizan los consumidores finales, primero deben vender sus mercancías a otros negocios. Por ejemplo, General Mills fabrica muchas marcas familiares para el consumidor: cereales Big C (Cheerios, Wheaties, Trix, Chex), productos para hornear (Pillsbury, Betty Crocker, harina Gold Medal), bocadillos (Nature Valley, Pop Secret, Chex Mix), yogurt Yoplait, helado Häagen-Dazs y otros. Sin embargo, para vender estos productos a los consumidores, General Mills primero debe venderlos a los mayoristas y a los minoristas que atienden el mercado de los consumidores.

El **comportamiento de compra de negocios** se refiere a la conducta de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para su uso en la fabricación de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros. También incluye la conducta de las empresas minoristas y mayoristas que adquieren bienes con la finalidad de revenderlos o alquilarlos a otros buscando una ganancia. En el **proceso de compra de negocios**, los compradores determinan qué productos y servicios necesitan adquirir sus organizaciones, y luego encuentran, evalúan y eligen entre los distintos proveedores y marcas. Los *comerciantes entre negocios (B-to-B)* deben hacer todo lo posible por entender los mercados industriales y el comportamiento de compra de negocios. Luego, como los negocios que venden a compradores finales, deben establecer relaciones redituables con sus clientes de negocios al crear un valor superior para ellos.

**Comentario del autor** Los mercados de negocios operan "tras bambalinas" con la mayoría de los consumidores. La mayor parte de las cosas que usted compra implica muchas compras de negocios antes de que siquiera pueda verlas.

## Mercados de negocios

El mercado de negocios es *enorme*. De hecho, los mercados industriales significan mucho más dinero y artículos que los mercados de consumidores. Por ejemplo, piense en la gran cantidad de transacciones de negocios que requiere la producción y venta de un sólo juego de neumáticos Goodyear. Diversos proveedores venden a Goodyear el hule, el acero, el equipo y otros bienes que necesita para elaborar los neumáticos. Después Goodyear vende los neumáticos terminados a los minoristas, quienes a la vez los venden a los consumidores. Así, se realizan muchos conjuntos de compras *entre negocios*, para que el *consumidor* compre sólo un juego de neumáticos. Además, Goodyear los vende como equipo original a los fabricantes que las instalan en los automóviles nuevos, y como refacciones a las empresas que mantienen sus propias flotas de automóviles, camiones, autobuses y otros vehículos.

● TABLA | 6.1 Características de los mercados de negocios

**Estructura del mercado y demanda**

Los mercados industriales incluyen *menos compradores, pero más grandes*.

La demanda de los compradores de negocios se *deriva* de la demanda del consumidor final.

La demanda en muchos mercados de negocios es *menos elástica*: no se ven muy afectados a corto plazo por los cambios de precio.

La demanda en los mercados de negocios *fluctúa más*, y con mayor rapidez.

**Naturaleza de la unidad de compra**

Las compras de negocios involucran a *más compradores*.

Las compras de negocios requieren de una *labor de compra más profesional*.

**Tipos de decisiones y el proceso de decisión**

Los compradores de negocios suelen enfrentarse a *decisiones de compra más complejas*.

El proceso de compras de negocios está *más formalizado*.

En las compras de negocios los compradores y los vendedores trabajan más de cerca y construyen *relaciones estrechas* de largo plazo.

En ciertos aspectos, los mercados de negocios son similares a los mercados de consumidores. Ambos involucran personas que adoptan papeles y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados de negocios difieren en muchas maneras de los mercados de consumidores. Las principales diferencias, que se muestran en la ● tabla 6.1, son la *estructura del mercado y la demanda*, la *naturaleza de la unidad de compra*, y los *tipos de decisiones y el proceso de decisión* involucrados.

**Estructura del mercado y demanda**

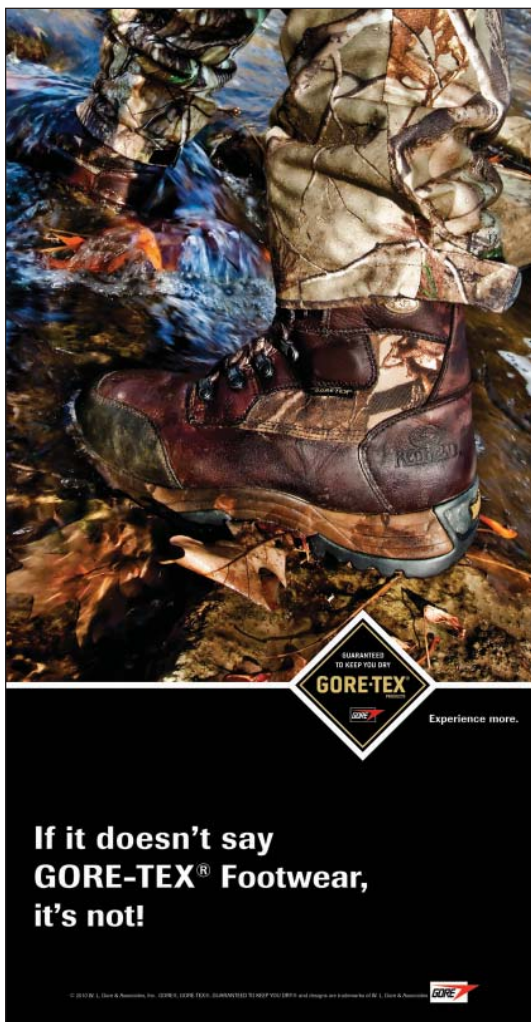
Los mercadólogos industriales, por lo general, tratan con *un número mucho menor de compradores más grandes* que los mercadólogos de consumidores. Incluso en los grandes mercados de negocios, por lo regular, son pocos los compradores que realizan la mayor parte de las compras. Por ejemplo, cuando Goodyear vende neumáticos de refacción a los consumidores finales, su mercado potencial abarca a los propietarios de millones de automóviles en uso en el mundo entero. Sin embargo, el destino de Goodyear en el mercado de negocios depende de recibir pedidos de sólo un puñado de grandes fabricantes de automóviles. De manera similar, Black & Decker vende sus herramientas eléctricas y su equipo para exteriores a decenas de millones de consumidores en todo el mundo. No obstante, debe vender sus productos mediante tres enormes clientes minoristas: Home Depot, Lowe’s y Walmart, que en conjunto representan más de la mitad de sus ventas.

Asimismo, la demanda de negocios es una **demanda derivada**, ya que, en última instancia, se deriva de la demanda de bienes de consumo. HP y Dell compran microprocesadores Intel para operar las computadoras que fabrican. Si la demanda de computadoras por parte de los consumidores disminuye, lo mismo ocurrirá con la demanda de microprocesadores para computadoras. Por lo tanto, los mercadólogos entre negocios en ocasiones promueven sus productos de forma directa con los consumidores finales para incrementar la demanda de los negocios. Por ejemplo, W.L. Gore & Associates promueve sus telas Gore-Tex directamente a los consumidores finales.

Usted no puede comprar ningún producto directamente a Gore, pero un incremento en la demanda de las telas Gore-Tex aumenta la demanda de ropa para exteriores y otras marcas fabricadas por la empresa. De esta manera, Gore se anuncia con los consumidores para enseñarles los beneficios de la marca Gore-Tex y los productos que compran. También vende marcas que contienen Gore-Tex (Arc’teryx, Marmot, The North Face, Burton y L.L. Bean) directamente a los consumidores en su propia página web ([www.gore-tex.com/remote/Satellite/home](http://www.gore-tex.com/remote/Satellite/home)). Para fortalecer aún más su relación con los apasionados de las actividades al aire libre, Gore incluso patrocina una comunidad en línea llamada “Experimenta más”, en la que los miembros pueden compartir experiencias y videos, ponerse en contacto con expertos en actividades al aire libre y aprovechar las ofertas exclusivas de ropa de marcas

**Demanda derivada**

Demanda comercial que, en última instancia, proviene (deriva de) la demanda de bienes de consumo.



● **Demanda derivada:** Usted no puede comprar ningún producto directamente a Gore, pero para incrementar la demanda de las telas Gore-Tex, la compañía se anuncia directamente con los compradores de ropa para exteriores y otras marcas fabricadas por ella. Tanto Gore como sus marcas asociadas ganan.

asociadas. Como resultado de estas y otras actividades de marketing, los consumidores de todo el mundo han aprendido a buscar la etiqueta de la conocida marca Gore-Tex, y tanto Gore como sus marcas asociadas ganan. ● En la etiqueta dice que no importa qué marca de ropa o de calzado compre, si está hecha con tela Gore-Tex, “le garantizamos que lo mantendrá seco”.

Muchos mercados de negocios tienen una *demanda inelástica*, es decir, la demanda total de muchos productos para negocios no se ve muy afectada por los cambios en los precios, en especial a corto plazo. Una caída del precio del cuero no ocasionará que los fabricantes de zapatos compren mucho más de éste, a menos que ocurra una disminución en los precios de los zapatos que, a la vez, aumente la demanda de calzado por parte de los consumidores.

Finalmente, los mercados industriales tienen una *demanda más fluctuante*. La demanda de muchos bienes y servicios por parte de los negocios tiende a cambiar más (y con mayor rapidez) que la demanda de bienes y servicios para el consumidor. Un porcentaje mínimo de incremento en la demanda del consumidor provocaría grandes aumentos en la demanda de los negocios. En ocasiones un incremento de tan sólo el 10% de la demanda de los consumidores llega a generar hasta un 200% de aumento en la demanda industrial durante el siguiente periodo.

## Naturaleza de la unidad de compra

En comparación con las compras de los consumidores, una compra industrial suele involucrar a más *participantes en la decisión* y requerir una *labor de compra más profesional*. Con frecuencia la compra de los negocios la realizan agentes de compras especialmente capacitados, que dedican su vida laboral a aprender a comprar mejor. Cuanto más compleja sea la compra, más probable será que varias personas participen en el proceso de toma de decisiones. Los comités de compra, formados por expertos técnicos y miembros de la alta gerencia, son comunes en la compra de bienes importantes. Además de esto, los mercadólogos industriales ahora se enfrentan a una nueva generación de gerentes de abastecimiento de mayor nivel y con mejor capacitación. Por lo tanto, las compañías deben contar con vendedores y gerente de marketing bien capacitados para tratar con estos compradores.

## Tipos de decisiones y el proceso de decisión

Los compradores industriales por lo general enfrentan decisiones de compra *más complejas* que los compradores para consumo final. Las compras industriales a menudo implican grandes cantidades de dinero, cuestiones técnicas y económicas complejas, así como interacciones entre muchas personas en muchos niveles de la organización del comprador. Puesto que las compras son más complejas, los compradores de negocios suelen tardar más tiempo en tomar sus decisiones. El proceso de compra industrial también tiende a estar *más formalizado* que el proceso de compra de los consumidores. Las compras grandes de negocios por lo regular exigen especificaciones detalladas de los productos, órdenes de compra por escrito, búsquedas cuidadosas de proveedores y una aprobación formal.

Finalmente, en el proceso de compra de negocios, el comprador y el vendedor suelen *depender mucho más* entre sí. Los mercadólogos industriales a menudo trabajan de cerca con sus clientes durante todas las etapas del proceso de compra; desde ayudar a los clientes a definir problemas y a encontrar soluciones, hasta apoyarlos en las operaciones posteriores a la venta. Con frecuencia adaptan sus ofertas a las necesidades de clientes individuales.

A corto plazo, quienes logran las ventas son los proveedores que cubren las necesidades inmediatas de bienes y servicios del comprador; sin embargo, a largo plazo los mercadólogos industriales continúan vendiendo al cliente y crean valor para él si cumplen con sus necesidades actuales y si se asocian con él para ayudarlo a resolver sus problemas. Por ejemplo, Dow Plastics no sólo vende artículos de plástico a sus clientes industriales, sino que también trabaja *con* esos clientes para ayudarles a tener éxito en sus propios mercados. “Creemos en un concepto sencillo”, afirma la compañía, “si usted gana, nosotros ganamos”. (Vea Marketing Real 6.1).

En años recientes, las relaciones entre los clientes y los proveedores pasaron de ser francamente conflictivas, a ser cercanas y amistosas. De hecho, muchas empresas de clientes ahora practican

# Marketing Real 6.1

## Dow Plastics: "Si usted gana, nosotros ganamos"

Cuando toma su teléfono celular para enviarle un mensaje a un amigo, o cuando se sube a su automóvil para ir al centro comercial, es probable que no piense mucho en el plástico que hace posible todos esos productos modernos. Sin embargo, en Dow Plastics, pensar en cómo el plástico puede mejorar nuestras vidas es la base de su estrategia de negocios. Lo que lo hace evidente es que Dow no nos vende sus productos a usted y a mí, sino que vende enormes cantidades de materias primas a sus clientes industriales, como Nokia y BMW, que a su vez vende sus productos a los usuarios finales. Sin embargo, Dow Plastics sabe que su propio éxito depende en gran parte de la forma en que sus clientes de negocios utilizan los polímeros y las resinas plásticas que Dow les proporciona para satisfacer las necesidades de los consumidores finales. No se trata sólo de vender artículos plásticos; se trata de ayudar a los negocios que adquieren sus plásticos a convertirse en los héroes de sus propios clientes.

Para tener una mejor perspectiva sobre esta estrategia, echemos un vistazo al pasado. A finales de la década de 1980, Dow Chemical reorganizó sus 12 o más negocios de plásticos variados en una sola subsidiaria llamada Dow Plastics. Una de las primeras cosas que debía resolver era decidir cómo debía posicionar su nueva división para que fuera competitiva. Investigaciones iniciales revelaron que Dow Plastics ocupaba el tercer lugar en la preferencia de los clientes, detrás de los líderes de la industria DuPont y GE Plastics. Sin embargo, la investigación también reveló que los clientes estaban insatisfechos con el servicio (o carecían de éste) que recibían de los tres proveedores. "Los distribuidores ofrecían las resinas como un artículo de consumo", afirmó el director de la agencia publicitaria de Dow Plastics. "Competían en el precio y entregaban la mercancía a tiempo, pero no ofrecían servicio".

Estos hallazgos dieron origen a una estrategia de posicionamiento que fue más allá del simple hecho de vender buenos productos y entregarlos a tiempo. Dow Plastics decidió establecer relaciones más profundas con sus clientes de negocios. La organización no vendía únicamente productos y servicios, sino que se asociaba con los clientes para ayudarles a convertirse en ganadores con sus propios consumidores finales. Según el ejecutivo de la agencia, "no importa si utilizan los plásticos de Dow para fabricar bolsas para Safeway o para aplicaciones [automotrices] complejas, teníamos que ayudarles a tener éxito en sus mercados". Esta nueva forma de pensar se incluyó en su declaración de posicionamiento: "No tenemos éxito a menos que usted sea exitoso".

Esta nueva filosofía permitió que la compañía dejara de vender plásticos para vender el éxito a sus clientes. Los problemas de sus clientes industriales se convirtieron en algo más que desafíos de ingeniería. Sus consumidores de negocios venden productos a alguien más, por lo que la compañía ahora enfrentaba nuevos desafíos de marketing y el reto de ayudar a satisfacer a los clientes de sus clientes.

Durante las últimas dos décadas, la filosofía del éxito de sus clientes ha penetrado en todo lo que hace Dow Plastics. La compañía no sólo vende a sus clientes de negocios, sino que trabaja con ellos para crecer juntos y ser exitosos. En la actualidad, cada vez que el personal de la empresa se enfrenta a un producto o un mercado nuevo, siempre se pregunta: "¿De qué manera se ajusta esto a la frase 'no tenemos éxito a menos que usted sea exitoso'?"

Por ejemplo, el fabricante de automóviles BMW vende sus productos a algunos de los clientes más demandantes del mundo. Los propietarios de BMW desean un alto desempeño, pero también buscan precios razonables y economía de combustible. Así, para entregar más valor a sus clientes, BMW busca dos atributos importantes en cada componente de sus vehículos: ahorro en los costos y reducción del peso. Costos más bajos significan precios más atractivos para los compradores, y la reducción del peso ofrece beneficios a los clientes como una mayor economía de combustible, mayor aceleración, así como un mejor manejo y frenado.

De esta manera, cuando BMW y su proveedor de partes electrónicas Tyco necesitaban una caja electrónica avanzada para el compartimiento del motor de sus recientes modelos 7 Series, buscaron algo que no sólo cumpliera con las complejas especificaciones de desempeño, sino que también tuviera un costo bajo y fuera ligero. Ahí entra Dow Plastics. Al trabajar en



**DOW**  
**Dow Plastics**  
Think of Dow as the team...  
behind your team.

**Dow Plastics no sólo se dedica a vender artículos de plástico; se dedica a ayudar a los negocios que adquieren sus plásticos a convertirse en los héroes de sus propios clientes. Creemos en un concepto sencillo... Si usted gana, nosotros también.**

conjunto, el equipo Dow-Tyco desarrolló una caja plástica ligera que produce “una estabilidad dimensional excepcional, baja torsión, poco peso y mayor resistencia a la hidrólisis”, todo a un costo sorprendentemente económico. Tal vez esto no tenga sentido para usted, pero es música dulce para empresas como Tyco y BMW. En el análisis final, desde luego, al personal de Dow Plastics le interesa más la manera en que estas partes servirán para que BMW tenga éxito con los compradores de automóviles. Mientras más automóviles venda BMW a los compradores finales, más plástico venderá Dow a Tyco y a BMW. Por medio de este tipo de innovaciones, Dow Plastics ha ayudado a que BMW entregue a sus clientes un sedán de tamaño estándar,

con 5 100 libras de peso, que alcanza las 60 millas por hora en 4.4 segundos, toma las curvas como un *go-cart*, con un rendimiento económico de combustible.

El hecho de vender éxito a sus clientes ha convertido a Dow Plastics en uno de los líderes mundiales en el abastecimiento de resinas plásticas y de innovaciones en la ciencia de materiales. La venta de plásticos ahora representa casi la mitad de las ganancias anuales de 57 000 millones de dólares de Dow Chemicals. Dow Plastics no crea soluciones ganadoras para sus clientes con sólo revisar su cartera actual de productos; trabaja de manera cercana con ellos en cada

etapa del desarrollo y fabricación de productos, desde la selección de los materiales hasta las pruebas finales. Dow Plastics se considera un socio y no sólo un proveedor. Como lo resume esta empresa en su sitio web:

Piense en Dow como un equipo que está detrás de su equipo. El valor más importante de Dow Plastics, y el que puede marcar la diferencia más grande para su negocio, es nuestro personal. Conocedor, flexible y comprometido con el éxito de usted, nuestro equipo utiliza todos nuestros recursos para proporcionarle una ventaja competitiva. Creemos en un concepto sencillo... Si usted gana, nosotros también.

Fuentes: Para antecedentes históricos, consulte Nancy Arnott, “Getting the Picture: The Grand Design- We Don’t Succeed Unless You Do”, *Sales & Marketing Management*, junio de 1994, pp. 74-76. Las citas y otra información se obtuvieron de <http://plastics.dow.com/> y de [www.omnexus.com/sf/dow?id=plastics](http://www.omnexus.com/sf/dow?id=plastics), consultado en marzo de 2010.

### Desarrollo de proveedores

Desarrollo sistemático de redes de proveedores-socios para asegurar un abastecimiento apropiado y confiable de productos y materiales que utilizarán para fabricar los productos propios o para revender a los demás.

el **desarrollo de proveedores**, que es la creación sistemática de redes de proveedores y socios que aseguran un abastecimiento adecuado y confiable de productos y materiales, que utilizarán para fabricar sus propios productos o para revenderlos a otros. Por ejemplo, Walmart no cuenta con un “Departamento de compras”, sino con un “Departamento de desarrollo de proveedores”. ● Y el enorme minorista de muebles sueco IKEA no sólo les compra productos a sus proveedores, sino que también los involucra profundamente en el proceso de creación de valor para el cliente.

IKEA, el vendedor de muebles más grande del mundo, es la marca de culto mundial por excelencia. Clientes de lugares como Beijing y Moscú, hasta Middletown, Ohio, llenan las más de 300 tiendas gigantescas localizadas en 38 países, del minorista escandinavo que tiene un valor de 32 000 millones de dólares, atraídos por sus muebles modernos, sencillos y prácticos, con precios accesibles. Sin embargo, el principal obstáculo para el crecimiento de IKEA no es la apertura de tiendas nuevas ni la atracción de nuevos clientes, sino encontrar la cantidad suficiente de *proveedores* adecuados para diseñar y producir los miles de millones de dólares en productos costeados que los clientes se llevarán de sus tiendas. En la actualidad, IKEA cuenta con alrededor de 1 220 proveedores en 55 países para llenar sus tiendas. La compañía no puede confiar sólo en proveedores de un sitio que podrían estar disponibles en caso necesario. En su lugar, ha desarrollado de manera sistemática una red sólida de proveedores-socios que le proporcionan de forma confiable los más de 9 500 artículos de su inventario. Sus diseñadores inician con una proposición de valor básica para sus clientes. Luego, encuentran y trabajan de cerca con proveedores clave para llevar esa proposición al mercado. De esta manera, IKEA no sólo les compra a sus proveedores, sino que también los involucra en el proceso del diseño y fabricación de productos con estilo pero costeados, para lograr que sus clientes continúen regresando.<sup>2</sup>



● El enorme minorista de muebles escandinavo IKEA no sólo les compra a sus proveedores, sino que los involucra en el proceso del diseño y fabricación de muebles con estilo pero costeados, para lograr que sus clientes continúen regresando.

**Comentario del autor** | Las decisiones de compra de negocios pueden ser rutinarias o increíblemente complejas, y pueden implicar a muchos factores de influencia e involucrar a pocas o muchas personas que toman decisiones.

## Comportamiento de compra de negocios

En el nivel más básico, los mercadólogos desean saber la manera en que los compradores industriales responderán a diversos estímulos de marketing. La ● **figura 6.1** presenta un modelo de comportamiento de compra de negocios. En este modelo, el marketing y otros estímulos influyen en la organización de compra y producen ciertas respuestas de compra. Tales estímulos penetran en la organización y se convierten en respuestas de compra. Para diseñar buenas estrategias de marketing, el mercadólogo debe entender lo que sucede dentro de la organización para convertir los estímulos en respuestas de compra.

● FIGURA | 6.1  
Modelo del comportamiento de compra de negocios

En cierta forma, los mercados de negocios son similares a los mercados de consumidores. Este modelo se asemeja mucho al modelo del comportamiento de compra de consumidores que se presentó en la figura 5.1. Sin embargo, existen algunas diferencias importantes, sobre todo en la naturaleza de la unidad de compra, el tipo de decisiones que se toman y el proceso de decisión.



Dentro de la organización, la actividad de compras consiste en dos partes fundamentales: el centro de compras, formado por todo el personal involucrado en la decisión de compra, y el proceso de decisión de compra. El modelo muestra que el centro de compras y el proceso de decisión de compra se ven afectados por factores internos organizacionales, interpersonales e individuales, así como por factores externos del entorno.

El modelo que se muestra en la figura 6.1 sugiere cuatro preguntas acerca del comportamiento de compra de negocios: ¿qué decisiones de compra toman los compradores industriales? ¿Quiénes participan en el proceso de compra? ¿Qué aspectos influyen principalmente en los compradores? ¿De qué manera los compradores de negocios toman sus decisiones de compra?

### Principales tipos de situaciones de compra

Hay tres tipos principales de situaciones de compra.<sup>3</sup> En una **recompra directa** el comprador realiza un pedido nuevo sin modificaciones. Por lo general el departamento de compras lo maneja de manera rutinaria. Para conservar el negocio, los proveedores que están “dentro” intentan mantener la calidad del producto y del servicio. Los proveedores que están “fuera” tratan de encontrar nuevas formas de añadir valor o de aprovecharse de alguna insatisfacción, de manera que el comprador los tome en cuenta.

En una **recompra modificada** el comprador desea modificar especificaciones, precios, condiciones o proveedores del producto. Los proveedores que están dentro podrían sentirse nerviosos y presionados a hacer su mejor esfuerzo para proteger una cuenta. Los proveedores que están fuera considerarían la situación de recompra modificada como la oportunidad para hacer una mejor oferta y lograr nuevos negocios.

La empresa que compra un producto o servicio por primera vez se enfrenta a una situación de **tarea nueva**. En estos casos, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes en la toma de decisiones, y mayores serán los esfuerzos necesarios de la compañía para reunir información. La situación de la tarea nueva representa la oportunidad y el desafío principales del mercadólogo, no sólo trata de ejercer la mayor influencia posible, sino que también brinda ayuda e información. El comprador toma el menor número de decisiones en la recompra directa y el mayor número en la decisión de la tarea nueva.

Muchos compradores de negocios prefieren comprar la solución completa de un problema a un solo vendedor, en vez de adquirir productos y servicios separados de varios proveedores y unir todos los componentes. Por lo general, la empresa que realiza la venta es aquella que ofrece el *sistema* más completo que cubra las necesidades del cliente. De este modo, la **venta de sistemas** (o **venta de soluciones**) suele ser una estrategia fundamental en el marketing industrial para captar y retener cuentas.

De esta manera, el gigante del transporte y la logística UPS hace algo más que sólo transportar paquetes para sus clientes de negocios; desarrolla soluciones completas para los problemas de transporte y logística de sus clientes. Por ejemplo, UPS combina un sistema completo de servicios que dan soporte a la cadena de abastecimientos de productos del comprador Nikon (incluyendo logística, transporte, carga y servicios de aduanas), todo en un sistema que funciona con eficacia.<sup>4</sup>

Cuando Nikon ingresó al mercado de las cámaras digitales, decidió que también necesitaba una estrategia de distribución completamente nueva. Por lo que le pidió al gigante del transporte y la logística UPS que diseñara un sistema completo para transportar toda su línea de productos electrónicos desde sus fábricas en Asia hasta todas las tiendas minoris-

#### Recompra directa

Situación de compra de negocios donde el comprador vuelve a ordenar rutinariamente algo sin modificaciones.

#### Recompra modificada

Situación de compra de negocios en la cual el comprador desea modificar especificaciones, precios, condiciones o proveedores del producto.

#### Tarea nueva

Situación de compra de negocios donde el comprador adquiere un bien o servicio por primera vez.

#### Venta de sistemas (o venta de soluciones)

Comprar la solución de un problema a un solo vendedor, en un paquete, evitando así todas las decisiones individuales que interviene en una situación de compra compleja.

tas ubicadas en Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe. En la actualidad, los productos abandonan los centros asiáticos de manufactura de Nikon y llegan a los anaqueles de los minoristas estadounidenses hasta en dos días, y UPS administra todo en el proceso. Primero, maneja el flete aéreo y marítimo, así como los servicios de aduanas relacionados, para llevar los productos Nikon desde Corea, Japón e Indonesia a su centro de operaciones en Louisville, Kentucky. Ahí, UPS puede “empaquetar” la mercancía con accesorios tales como baterías y cargadores, o reempaquetarla para su exhibición en las tiendas. Por último, UPS distribuye los productos a miles de minoristas en todo Estados Unidos, o los exporta a tiendas y distribuidores en Latinoamérica y el Caribe. Durante todo el proceso, UPS vigila los productos y le proporciona a Nikon una “instantánea” de toda la cadena de abastecimiento, lo que permite a Nikon mantener informados a sus minoristas sobre los tiempos de entrega y hacer los ajustes necesarios.

## Participantes en el proceso de compra de negocios

¿Quién compra los miles de millones de dólares en bienes y servicios que necesitan las organizaciones de negocios? La unidad de toma de decisiones de una organización que compra se denomina **centro de compras**: todos los individuos y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras industriales. Este grupo incluye a los usuarios del producto o servicio, a quienes toman las decisiones de compra, a quienes influyen en la decisión de compra, a quienes realizan la compra y a quienes controlan la información de compra.

El centro de compras incluye a todos los miembros de la organización que participan en cualquiera de los cinco papeles en el proceso de decisión de compra.<sup>5</sup>

### Centro de compras

Todos los individuos y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras.

### Usuarios

Miembros de la organización de compra que usarán en realidad el producto o servicio.

### Influenciadores

Personas del centro de compras de una organización que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones, y también brindan información para evaluar alternativas.

### Compradores

Individuos en el centro de compras de una organización que efectúan una compra real.

### Tomadores de decisiones

Personas del centro de compra de la organización que están facultadas, formal o informalmente, para seleccionar o aprobar a los proveedores finales.

### Vigilantes u observadores

Personas en el centro de compras de la organización que controlan el flujo de información hacia los demás.

- Los **usuarios** son los miembros de la organización que usarán el producto o servicio. En muchos casos, los usuarios inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.
- Los **influenciadores** a menudo ayudan a definir las especificaciones y también brindan información para evaluar alternativas. El personal técnico influye de manera significativa.
- Los **compradores** tienen autorización formal para elegir al proveedor y negociar las condiciones de la compra. Los compradores ayudan a definir las especificaciones del producto, aunque su principal función es seleccionar proveedores y realizar la negociación. En compras más complejas, los compradores podrían incluir a funcionarios de alto nivel que participan en las negociaciones.
- Los **tomadores de decisiones** tienen el poder formal o informal para elegir o aprobar a los proveedores finales. En las compras de rutina, los compradores suelen tomar las decisiones, o al menos aprueban la decisión.
- Los **vigilantes u observadores** controlan el flujo de información hacia otros. Por ejemplo, los agentes de compras con frecuencia están autorizados para evitar que los vendedores vean a los usuarios o a quienes toman las decisiones. Otros vigilantes u observadores incluyen el personal técnico e incluso las secretarías personales.

El centro de compras no es una unidad fija identificada formalmente dentro de la organización compradora, sino que se trata de un conjunto de funciones de compra que diferentes individuos asumen para las diferentes compras. Dentro de la organización, el tamaño y la composición del centro de compras varía para los diferentes productos y para las distintas situaciones de compra. En algunas compras de rutina, una persona (digamos, un agente de compras) asume todas las funciones del centro de compras y actúa como la única persona que interviene en la decisión de compra. En las compras más complejas, el centro de compras podría incluir a 20 o 30 personas de diferentes niveles y departamentos de la organización.

El concepto de centro de compras implica un desafío de marketing importante. El mercadólogo industrial debe saber quiénes participan en la decisión, la influencia relativa de cada participante y los criterios de evaluación que utiliza cada uno de ellos. Esto podría ser difícil.

Por ejemplo, el grupo de productos y servicios médicos, Cardinal Health, vende batas quirúrgicas desechables a los hospitales. Identifica al personal del hospital que participa en esta decisión de compra, como el vicepresidente de compras, el administrador de quirófanos y los cirujanos. ● Cada participante tiene diferentes funciones. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debería adquirir batas desechables o reutilizables. Si el análisis favorece la ropa desechable, entonces el administrador de quirófanos compara productos y precios de varios proveedores, y realiza una elección. Este administrador toma en cuenta la absorbencia de la bata, su calidad





● Centro de compras: Cardinal Health se enfrenta a una amplia gama de individuos que influyen en las compras, desde los ejecutivos de compras y los administradores de los hospitales, hasta los cirujanos que utilizan sus productos.

antiséptica, el diseño y el costo, y por lo general, compra la marca que cumple con estos requisitos al menor costo. Por último, los cirujanos afectan la decisión más adelante al informar su satisfacción o insatisfacción con la marca.

El centro de compras, por lo general,<sup>0</sup> incluye a algunos participantes evidentes que intervienen formalmente en la decisión de compra. Por ejemplo, la decisión de comprar un jet corporativo quizás involucre al director general de la empresa, al piloto en jefe, a un agente de compras, algún funcionario del área jurídica, a un miembro de la alta gerencia y a otros individuos que están a cargo de manera formal de la decisión de compra. También podría incluir a participantes informales, menos evidentes, algunos de los cuales influirían o tomarían la decisión de compra. En ocasiones, incluso el personal del centro de compras no está consciente de todos los participantes en este proceso. Por ejemplo, la decisión de qué jet corporativo adquirir puede tomarla en realidad un miembro del consejo corporativo que tiene interés en volar y sabe mucho de aviones. Esta persona podría trabajar tras bambalinas para influir en la decisión. Muchas decisiones de compra industriales resultan de la interacción compleja entre los participantes del cambiante centro de compras.

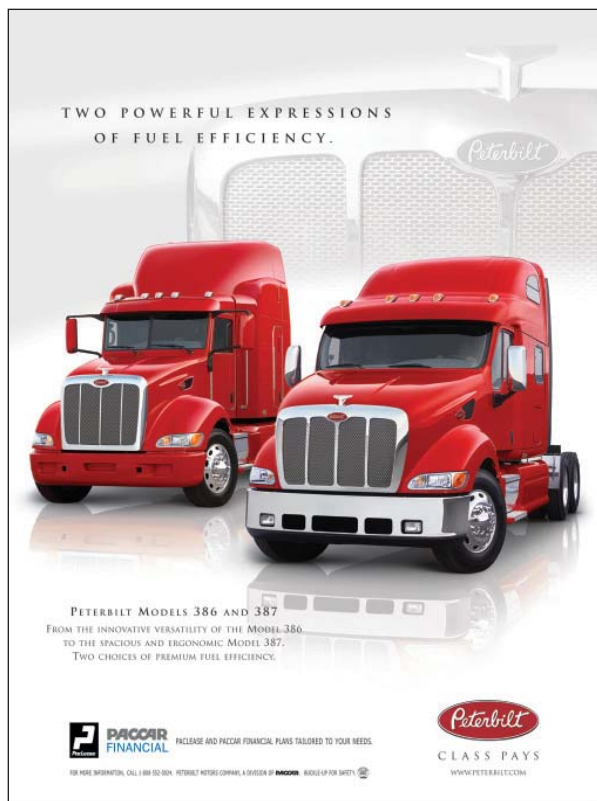
## Principales influencias sobre los compradores de negocios

Los compradores de negocios están sujetos a muchas influencias cuando toman decisiones de compra. Algunos mercadólogos suponen que las principales influencias son de tipo económico.

Consideran que los compradores favorecerán a los proveedores que ofrezcan el precio más bajo, el mejor producto o el mejor servicio. Se concentran en ofrecer beneficios económicos significativos a los compradores. Este tipo de factores económicos son muy importantes para la mayoría de los compradores, sobre todo en una economía en crisis. Sin embargo, los compradores industriales en realidad responden a factores económicos y personales. Lejos de ser fríos, calculadores e impersonales, los compradores de negocios también son seres humanos y sociales; reaccionan tanto a la razón como a las emociones.

En la actualidad, la mayoría de los mercadólogos industriales reconocen que las emociones tienen un papel importante en la toma de decisiones de compra de los negocios. Por ejemplo, usted esperaría que un anuncio que promueve camiones grandes para compradores de flotas corporativas o propietarios independientes hiciera hincapié en factores objetivos de carácter técnico, económico y de desempeño. ● Por ejemplo, para ser congruente con la difícil situación económica actual, el fabricante de camiones de alto rendimiento Peterbilt destaca el desempeño (sus concesionarios y su sitio web proporcionan una gran cantidad de información acerca de factores como la maniobrabilidad, productividad, confiabilidad, comodidad y eficiencia de combustible). No obstante, los anuncios de Peterbilt también recurren a las emociones del comprador; muestran la belleza de los camiones, y la frase publicitaria de la compañía, “La clase tiene sus beneficios”, sugiere que tener un camión Peterbilt es cuestión de orgullo, así como de un desempeño superior. Según la compañía, “Peterbilt... la clase de la industria. En carreteras, sitios de construcción, calles urbanas, caminos que recorrer (en todas partes donde los clientes se ganan la vida) el óvalo rojo de Peterbilt es un símbolo conocido del desempeño, la confiabilidad y el orgullo”.<sup>6</sup>

Cuando las ofertas de los proveedores son muy similares, los compradores de negocios carecen de una base firme para una elección estrictamente racional. Como pueden cumplir las metas de la organización con cualquiera de los proveedores, los compradores permiten



● Las emociones juegan un papel importante en las compras de negocios: este anuncio de Peterbilt hace hincapié en factores de desempeño como la eficiencia del combustible. Sin embargo, también destaca factores más emocionales, como la belleza en bruto de los camiones y el orgullo de poseer y conducir uno. “La clase tiene sus beneficios”.

que los factores personales tengan una mayor influencia en sus decisiones. Sin embargo, cuando los productos que compiten son muy diferentes, los compradores industriales son más responsables en su elección y tienden a poner mayor atención a los factores económicos. La **figura 6.2** muestra varios grupos de influencia sobre los compradores de negocios: del entorno, organizacionales, interpersonales e individuales.

### Factores del entorno

Los compradores de negocios se ven muy influidos por factores del *entorno económico*, tanto los reales como los esperados; por ejemplo, el nivel de la demanda primaria, la perspectiva económica y el costo del dinero. Otro factor del entorno es el *abastecimiento* de materiales clave. En la actualidad muchas empresas están más dispuestas a comprar y a mantener mayores inventarios de materiales escasos, con la finalidad de garantizar un abasto adecuado. Los compradores de negocios también se ven afectados por las tendencias tecnológicas, políticas y competitivas del entorno. Finalmente, la *cultura y las costumbres* llegan a afectar de manera significativa las reacciones del comprador de negocios ante el comportamiento y las estrategias del comerciante, en especial en el entorno del marketing internacional (vea Marketing Real 6.2). Los mercadólogos industriales deben vigilar esos factores, determinar cómo afectan al comprador y tratar de convertir tales desafíos en oportunidades.

### Factores organizacionales

Cada organización que compra tiene sus propios objetivos, estrategias, estructura, sistemas y procedimientos, y los mercadólogos industriales también deben entender bien esos factores. Surgen preguntas como éstas: ¿cuántas personas participan en la decisión de compra? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus criterios de evaluación? ¿Cuáles son las políticas de la empresa y los límites de sus compradores?

### Factores interpersonales

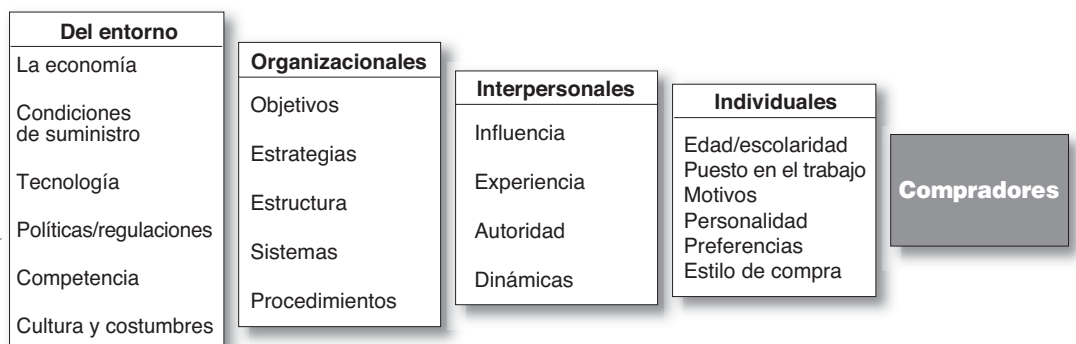
El centro de compras suele incluir a muchos participantes que se influyen entre sí, por lo que el proceso de compra de negocios también se ve afectado por *factores interpersonales*. Sin embargo, a menudo resulta difícil evaluar los factores interpersonales y la dinámica de grupos. Los participantes del centro de compras no usan etiquetas visibles que los identifiquen como “participantes importantes en la toma de decisiones” o “sin influencias”; además, los participantes de mayor rango del centro de compras no siempre ejercen una gran influencia. Los participantes podrían afectar la decisión de compras porque controlan las recompensas y los castigos, porque son carismáticos, porque tienen alguna habilidad especial o porque tienen relaciones especiales con otros participantes importantes. Los factores interpersonales por lo común son muy sutiles. Siempre que sea posible, los mercadólogos industriales deben intentar comprender tales factores y diseñar estrategias que los tomen en cuenta.

### Factores individuales

Cada participante en el proceso de toma de decisiones de compras industriales contribuye con motivos, percepciones y gustos personales. Se trata de factores individuales que están afectados por características personales como la edad, los ingresos, la educación, la identificación profesional, la personalidad y las actitudes hacia los riesgos. Asimismo, los compradores tienen diferentes estilos de compra. Algunos son del tipo técnico, que realizan análisis profundos de las propuestas competitivas antes de elegir a un proveedor. Otros compradores quizá sean negociadores intuitivos que tienden a enfrentar a los vendedores entre sí para lograr un trato ventajoso.

**FIGURA | 6.2**  
Principales influencias en el comportamiento de compra de negocios

Al igual que en las decisiones de compra de los consumidores que se presentan en la figura 5.2, las decisiones de compra de negocios se ven afectadas por una combinación increíblemente compleja de factores ambientales, interpersonales e individuales, pero con una capa adicional de factores organizacionales involucrados en la mezcla.



# Marketing Real 6.2

## Modales de marketing internacional: a donde fueres, haz lo que vieres

Imagine lo siguiente: Consolidated Amalgamation, Inc. piensa que es momento de que el resto del mundo disfrute de los mismos buenos productos que ha ofrecido a los consumidores estadounidenses por dos generaciones. Envía al vicepresidente Harry E. Slicksmile a Europa, África y Asia a explorar el territorio. El señor Slicksmile primero va a Londres, donde trabaja un poco con algunos banqueros (les llama por teléfono); maneja a los parisinos con la misma facilidad: después de reservar una mesa en La Tour d'Argent, saluda a su invitado al almorzar, el director de una empresa de ingeniería industrial, con las siguientes palabras: "Llámame Harry, Jacques".

En Alemania, el señor Slicksmile es una persona con mucha energía. Durante una majestuosa y moderna presentación de marketing, con diapositivas y videos, les demuestra que este muchacho de Georgia sabe cómo ganar dinero. Mientras se dirige a Milán, Harry entabla una conversación con el hombre de negocios japonés que está sentado junto a él en el avión, coloca su tarjeta en la charola del hombre y, cuando se despiden, le da la mano calurosamente y le da un apretón a su brazo derecho. Más tarde, para su cita con el propietario de una empresa italiana de diseño de empaques, nuestro héroe viste su cómodo abrigo deportivo de pana, pantalones caqui y zapatos Timberland. Todos saben que los italianos son estafalarios y relajados.

Después, el señor Slicksmile pasa por Arabia Saudita, donde tranquilamente le hace una propuesta multimillonaria a un cliente potencial en una elegante carpeta de piel de cochino. En su siguiente parada en Beijing, China, tiene una plática de negocios mientras desayuna con un grupo de ejecutivos chinos. Cuando termina de comer, deja sus palillos en el tazón de arroz y le obsequia a cada invitado un elegante reloj Tiffany como recuerdo de su visita. Luego, en su parada final en Phuket, Tailandia, el señor Slicksmile plantea con rapidez su propuesta de negocios, antes de que sirvan el desayuno.

Un gran viaje que, de seguro, producirá montones de pedidos, ¿no es así? Incorrecto. Seis meses después, Consolidated Amalgamation no tiene ningún resultado que mostrar del viaje, excepto un montón de facturas. En el extranjero, nadie se sintió impactado por Harry.

Este caso hipotético se exageró; los estadounidenses pocas veces son tan tontos. Sin embargo, los expertos consideran que el éxito en los negocios internacionales está muy relacionado con el hecho de conocer el territorio y su gente. Al aprender inglés y extenderse en otras formas, los líderes mundiales de negocios ya conocen mucho a los estadounidenses. En contraste, con demasiada frecuencia los estadounidenses no hacen más que suponer que los demás marcharán a su ritmo. "Queremos que las cosas sean al estilo 'americano' cuando viajamos: rápido, conveniente, fácil. De este modo nos convertimos en los 'estadounidenses desagradables' al exigirles a los demás que cambien",

afirma un experto en comercio internacional estadounidense. "Creo que haríamos más negocios si nos empeñáramos más".

El pobre Harry hizo un intento, sí, pero de la forma incorrecta. Como regla, los británicos no hacen tantos tratos por teléfono como los estadounidenses. Se trata de una diferencia metodológica más que "cultural". Un francés correcto tampoco se comporta de manera familiar de inmediato (en aspectos como la familia, la religión o el alma mater) ni les habla a los extraños por su nombre de pila. "Ese pobre hombre, Jacques, quizá no manifestaría nada, excepto su rechazo; no se sentiría complacido", explican expertos sobre prácticas francesas de negocios.

Es probable que la vistosa presentación de Harry haya sido un fracaso con los alemanes, a quienes les disgustan las exageraciones y la ostentación. Y, cuando tomó del brazo a su nuevo conocido japonés, lo más probable es que el ejecutivo lo haya considerado irrespetuoso y presuntuoso. Japón, como muchos países asiáticos, es una "cultura sin contacto", donde incluso el saludo de manos es una experiencia extraña. Harry empeoró las cosas al entregar su tarjeta de negocios. Los japoneses consideran que esta tarjeta es una extensión de la persona y un indicador de la jerarquía. No la *entregan* a la gente, la *presentan* con ambas manos.



**Las compañías en general deben ayudar a sus gerentes a que comprendan a los clientes y consumidores internacionales. Por ejemplo, los japoneses consideran que la tarjeta de negocios es una extensión de la persona: no la entregan a la gente, la presentan.**

Además, los japoneses se preocupan mucho por la jerarquía. A diferencia de los estadounidenses, no elogian a sus subordinados en una habitación, sino lo hacen ante la presencia del funcionario de mayor rango.

El desafortunado Harry también cometió un error cuando supuso que los italianos son como el estereotipo que nos muestra Hollywood. El talento natural por el diseño y el estilo que ha caracterizado a la cultura italiana durante siglos está contenido en la gente de negocios de Milán y Roma. Se visten de manera atractiva y admiran el talento, pero palidecen ante el atuendo excesivo e impropio de los demás.

Para los árabes sauditas, la carpeta de piel de cochino podría haber sido deshonorosa. Cuando un vendedor estadounidense presentó en realidad este tipo de carpeta, fue despedido sin cortesía y su empresa pasó a formar parte de la lista negra de los

negocios árabes. En China, la actitud de Harry de dejar informalmente los pasillos en el tazón de arroz habría sido malinterpretada como una agresión. Clavar los palillos en un tazón de arroz y dejarlos ahí significa muerte para los chinos. Los relojes que Harry ofreció como regalos podrían confirmar sus negras intenciones. "Regalar un reloj" en China es lo mismo que "ver a alguien mientras muere". Y en Tailandia, se considera inapropiado hablar de asuntos de negocios antes de que se sirvan y se consuman los alimentos.

Así, para competir de manera exitosa en los mercados internacionales, o incluso para hacer negocios efectivos con empresas

internacionales en sus mercados nacionales, las compañías deben lograr que sus gerentes comprendan las necesidades, costumbres y culturas de los compradores de negocios internacionales. "Cuando haga negocios en un país extranjero y en una cultura extranjera (en especial una cultura no occidental) no asuma nada", aconseja un especialista en negocios internacionales. "No dé nada por sentado, vea cada detalle, plantee cada pregunta, profundice en cada detalle, ya que las culturas son muy diferentes, y dichas diferencias pueden tener un gran impacto". Entonces, el viejo consejo aún es un buen consejo: A donde fueres, haz lo que vieres.

Fuentes: Algunas partes fueron adaptadas de Susan Harte, "When in Rome, You Should learn to Do What the Romans Do", *The Atlanta Journal-Constitution*, 22 de enero de 1990, pp. D1, D6. Información y ejemplos adicionales pueden encontrarse en Gary Stroller, "Doing Business Abroad? Simple Faux Pas Can Sink You", *USA Today*, 24 de agosto de 2007, p. 1B; Roger E. Axtell, *Essential Do's and Taboos* (New York: Wiley, 2007) Janette S. Martin y Lillian H. Cheney, *Global Business Etiquette* (Santa Barbara, CA; Praeger Publishers, 2008) y [www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com), consultado en agosto de 2010.

## El proceso de compra de negocios

La **figura 6.3** muestra las ocho etapas del proceso de compra de negocios.<sup>7</sup> Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva suelen pasar por todas las etapas del proceso de compra. Los compradores que vuelven a comprar de forma modificada o directa podrían saltarse algunas de las etapas. Ahora examinaremos los pasos de la situación típica de compra de tarea nueva.

### Reconocimiento del problema

El proceso de compra inicia cuando alguna persona de la compañía reconoce un problema o una necesidad que puede cubrirse adquiriendo un producto o servicio específico. El **reconocimiento del problema** podría resultar de estímulos internos o externos. Internamente, la empresa quizá decida lanzar un producto que requiera de nuevos equipos y materiales de producción. O una máquina podría descomponerse y necesitar refacciones nuevas. Tal vez un gerente de compras no esté satisfecho con la calidad, el servicio o los precios del producto de un proveedor. Externamente, el comprador podría recibir nuevas ideas en una exhibición comercial, ver un anuncio o recibir una llamada de un vendedor que ofrece un producto mejor o un precio más bajo.

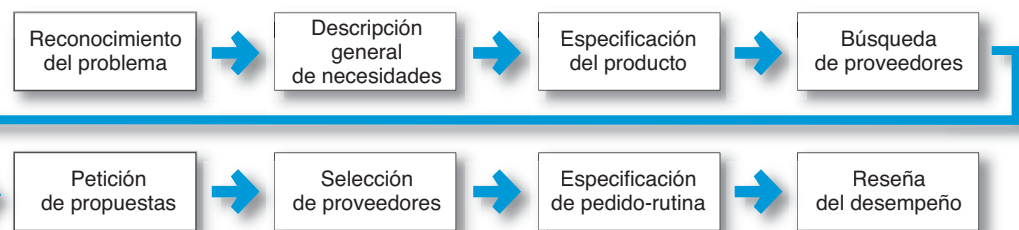
De hecho, en su publicidad, con frecuencia los mercadólogos industriales alertan a los clientes sobre problemas potenciales y luego muestran cómo sus productos ofrecen soluciones. Por ejemplo, un anuncio ganador de premios de Makino Engineering Services, un fabricante líder de herramientas para maquinaria avanzada, destaca un problema de enormes proporciones de sus clientes: las partes difíciles de tornear. En el anuncio, la poderosa imagen muestra una parte torneada que aparece como un temible monstruo, con todo y colmillos. Luego, el encabezado del anuncio ofrece la solución: "A nuestros ingenieros en aplicaciones les gustan mucho las partes temibles". Y continúa garantizando a los clientes que Makino puede ayudarlos con sus partes y emergencias más difíciles de tornear, "no le tengan miedo".

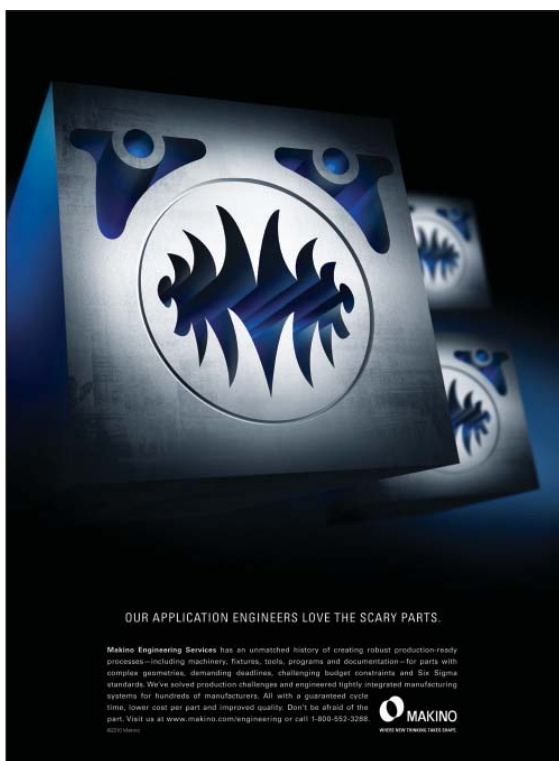
### Reconocimiento del problema

La primera fase del proceso de compra de negocios, en la cual alguien de la empresa reconoce un problema o una necesidad que es posible satisfacer al adquirir un bien o servicio.

**FIGURA | 6.3**  
Etapas del proceso de compra de negocios

Los compradores que enfrentan nuevas decisiones de compra complejas, por lo general atraviesan por todas estas etapas. Aquellos que hacen recompras a menudo se saltan alguna etapa. De cualquier manera, el proceso de compra de negocios es más complicado de lo que sugiere este sencillo diagrama de flujo.





● **Reconocimiento del problema:** el fabricante de herramientas para maquinaria Makino utiliza anuncios como éste para alertar a sus clientes de los problemas, y asegurarles que su empresa puede ayudarles a encontrar soluciones. “A nuestros ingenieros en aplicaciones les gustan mucho las partes temibles”.

### Descripción general de necesidades

Etapa del proceso de compra de negocios en la que un comprador describe las características generales y la cantidad que necesita de un artículo.

### Especificación de producto

Etapa del proceso de compra de negocios en la cual la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

### Búsqueda de proveedores

Etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador intenta encontrar a los mejores fabricantes.

### Petición de propuestas

Etapa del proceso de compra de negocios en la que el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten sus propuestas.

### Selección de proveedores

Etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador estudia propuestas y elige a uno o más proveedores.

## Descripción general de necesidades

Una vez que reconoció una necesidad, el comprador prepara una **descripción general de necesidades** que señala las características y la cantidad del artículo requerido. Cuando se trata de artículos estándar, este proceso no significa mucho problema. Sin embargo, con los artículos complejos, el comprador quizá tenga que trabajar con otras personas (ingenieros, usuarios, consultores) para definir el artículo. Quizás el equipo desea evaluar la importancia de la confiabilidad, la durabilidad, el precio y otros atributos que debe tener el artículo. En esta fase, el mercadólogo industrial que está alerta ayudará a los compradores a definir sus necesidades y a brindarles información sobre el valor de las distintas características del producto.

## Especificación del producto

Después, la organización que compra desarrolla **especificaciones técnicas del producto**, a menudo con la ayuda de un equipo de ingeniería que analiza el valor. El *análisis de valor del producto* es un método para reducción de costos donde se estudian los componentes de forma cuidadosa, para determinar si deben rediseñarse, estandarizarse o fabricarse utilizando métodos de producción menos costosos. El equipo decide cuáles son las mejores características del producto y las especifica de acuerdo con ello. Los vendedores también pueden utilizar el análisis del valor como una herramienta para asegurar un nuevo cliente. Al mostrar a los compradores una mejor forma de fabricar un artículo, los vendedores externos podrían convertir situaciones de recompra directa en situaciones de tarea nueva que les den la oportunidad de obtener nuevos clientes.

## Búsqueda de proveedores

Ahora, el comprador realiza una **búsqueda de proveedores** para localizar al mejor. El comprador elabora una pequeña lista de proveedores calificados revisando los directorios de comercio, haciendo búsquedas por computadora o hablando por teléfono con otras empresas para solicitar

recomendaciones. En la actualidad, cada vez más empresas utilizan Internet para encontrar proveedores. Para los fabricantes, esto ha nivelado el campo de juego: Internet ofrece a los pequeños proveedores casi las mismas ventajas que a los grandes competidores.

Cuanto más nueva sea la tarea de compra, y cuanto más complejo y costoso sea el artículo, el comprador dedicará más tiempo a su búsqueda de proveedores. La tarea de los proveedores es estar incluidos en los principales directorios y crearse una reputación favorable en el mercado. Los vendedores tienen que observar a las empresas durante el proceso de búsqueda de proveedores, y asegurarse de que su empresa sea tomada en cuenta.

## Petición de propuestas

En la etapa de la **petición de propuestas** del proceso de compras industriales, el comprador invita a los proveedores calificados a que envíen propuestas. En respuesta, algunos proveedores envían únicamente un catálogo o a un vendedor. Sin embargo, cuando el artículo es complejo o costoso, el comprador solicitará propuestas escritas detalladas o presentaciones formales a cada proveedor potencial.

Los mercadólogos de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas en respuesta a la petición de propuestas del comprador. Las propuestas deberían ser documentos de marketing y no sólo documentos técnicos. Las presentaciones deben inspirar confianza y lograr que la empresa destaque de entre los competidores.

## Selección de proveedores

Los miembros del centro de compra ahora revisan las propuestas y seleccionan a uno o varios proveedores. Durante la **selección de proveedores**, con frecuencia el centro de compras hace una lista de los atributos deseables de éstos y de su importancia relativa. Algunos atributos son productos y servicios de calidad, reputación, entrega a tiempo, conducta corporativa ética, comunicación honesta y precios competitivos. Los miembros del centro de compras califican a los proveedores sobre tales atributos e identifican a los mejores.

Los compradores tratarán de negociar con los proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de realizar la elección final. Al último, podrían seleccionar a un solo

proveedor o a varios de ellos. Muchos compradores prefieren varias fuentes de proveedores para evitar depender totalmente de uno y para hacer comparaciones de precios y desempeño entre varios proveedores con el tiempo. Los gerentes de desarrollo de proveedores actuales desean desarrollar una red completa de proveedores-socios que contribuya a que la empresa brinde mayor valor a sus clientes.

### Especificación de pedido-rutina

El comprador prepara ahora una **especificación de pedido-rutina**, la cual incluye el pedido final con el proveedor o los proveedores elegidos, y registra cuestiones como especificaciones técnicas, cantidad necesaria, tiempo de entrega esperado, políticas de devolución y garantías. En caso de mantenimiento, reparación y artículos operativos, los compradores pueden utilizar contratos globales en vez de órdenes de compra periódicas. Un contrato global establece una relación a largo plazo en la cual el proveedor promete reabastecer al comprador cuando sea necesario, a precios acordados, durante un periodo establecido.

Muchos compradores grandes ahora practican el *inventario administrado por el proveedor*, mediante el cual asignan las responsabilidades de hacer los pedidos y el inventario a sus proveedores. Con estos sistemas, los compradores comparten información de ventas y de inventario directamente con sus principales proveedores. Luego, éstos vigilan los inventarios y reabastecen las existencias de manera automática, según sea necesario. Por ejemplo, la mayoría de los proveedores de grandes minoristas como Walmart, Target, Home Depot y Lowe's asumen responsabilidades de inventario administrado por los proveedores.

### Revisión del desempeño

En esta etapa, el comprador revisa el desempeño del proveedor. Para ello contacta a usuarios y les solicita que evalúen su satisfacción. La **revisión del desempeño** podría ocasionar que el comprador continúe, modifique o abandone el trato. La labor del vendedor consiste en verificar los mismos factores que utiliza el comprador para asegurarse de brindar la satisfacción esperada.

En general, el modelo del proceso de compras de ocho etapas que se muestra en la figura 6.3 brinda una visión sencilla del proceso de decisión de compra de negocios, tal como ocurriría en una situación de tarea nueva. Sin embargo, el proceso real suele ser mucho más complejo. En la situación de recompra modificada o de recompra directa, algunas de estas etapas se omiten o se comprimen. Cada organización compra a su manera, y cada situación de compra incluye requisitos únicos.

En distintas etapas del proceso participan diferentes individuos del centro de compras. A pesar de que casi siempre se presentan ciertos pasos del proceso de compra, los compradores no siempre los siguen en el mismo orden y llegan a agregar otros pasos. A menudo, los compradores repiten ciertas etapas del proceso. Finalmente, la relación con un cliente podría involucrar muchos tipos de compras diferentes en un momento dado, todas en etapas diferentes del proceso de compra. El vendedor debe administrar la *relación total con el cliente* y no sólo las compras individuales.

## Adquisición electrónica: compras en Internet

Los avances en la tecnología de la información han modificado el rostro del proceso de marketing industrial. Las compras electrónicas, a menudo denominadas **adquisición electrónica**, han crecido mucho en los últimos años. Las compras en línea, que prácticamente se desconocían hace una década y media, en la actualidad son un procedimiento estándar en la mayoría de las compañías. La adquisición electrónica ofrece a los compradores el acceso a nuevos proveedores, costos de compra más bajos y acelera el procesamiento y la entrega de pedidos. A la vez, los mercadólogos industriales tienen la oportunidad de conectarse en línea con los clientes para compartir información del mercado, vender productos y servicios, brindar servicios de apoyo al cliente y mantener las relaciones continuas con ellos.

Las compañías pueden hacer adquisiciones electrónicas de varias maneras. Pueden realizar *subastas invertidas*, en las que colocan sus solicitudes de compra en línea e invitan a proveedores a hacer propuestas para el negocio. O bien, pueden participar en *intercambios comerciales* en línea, mediante los cuales las compañías trabajan en colaboración para facilitar su proceso comercial. Las empresas también pueden realizar adquisiciones electrónicas al establecer sus propios *sitios de compra de la compañía*. Por ejemplo, GE opera un sitio comercial de la empresa en el que publica sus necesidades de compra, invita a hacer ofertas, negocia condiciones y hace pedidos. Las compañías también podrían crear *vínculos extranet* con proveedores clave. Por ejemplo, podrían crear cuentas de adquisición directa con proveedores como Dell u Office Depot, mediante las cuales los compradores de la compañía pueden adquirir equipo, materiales y suministro de manera directa.

### Especificación de pedido-rutina

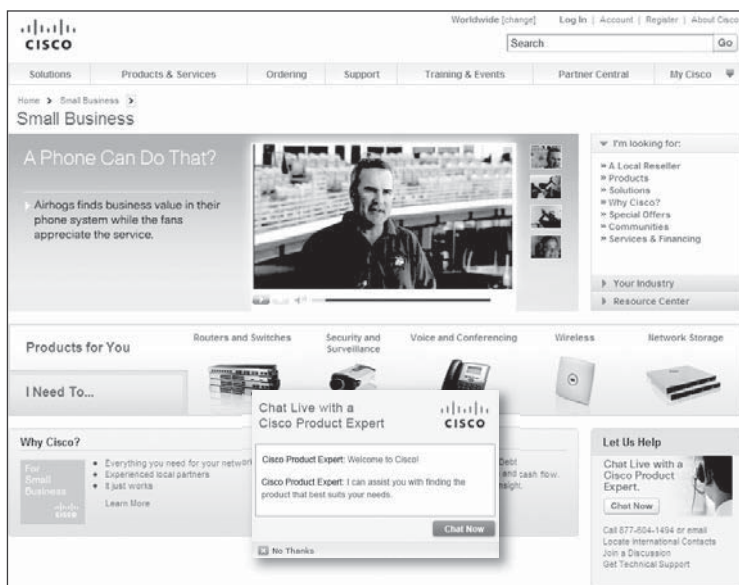
Etapa del proceso de compra de negocios en la cual el comprador redacta el pedido final con el(los) proveedor(es) elegido(s), indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías.

### Revisión del desempeño

Etapa del proceso de compra de negocios en la que el comprador evalúa el desempeño de los proveedores, y decide si continúa con ellos, los cambia o prescinde de ellos.

### Adquisición electrónica

Compras realizadas mediante conexiones electrónicas entre compradores y vendedores, por lo general en línea.



● **Compras en línea:** El sitio de Cisco Systems ayuda a los clientes que desean hacer compras en línea al permitirles acceso completo a información de miles de productos y servicios. El sitio también puede personalizar la experiencia en línea para los usuarios y ponerlos en contacto con los socios revendedores apropiados de Cisco.

Los mercadólogos industriales pueden ayudar a los clientes que desean hacer compras en línea creando sitios web bien diseñados y fáciles de utilizar. ● Por ejemplo, la revista *BtoB* calificó al sitio de Cisco Systems (líder del mercado de hardware, software y servicios para redes de internet) como uno de sus “diez mejores sitios web de comercio industrial”.<sup>8</sup>

Para estimular su crecimiento, Cisco Systems se enfocó recientemente en los segmentos de las pequeñas y medianas empresas (SMB). Su nuevo sitio web SMB-specific, ganador de premios, es sencillo, orientado a la acción y atractivo, aunque permite a los compradores de las pequeñas y medianas empresas un acceso total. En su nivel más básico, los clientes pueden encontrar y descargar información de miles de productos y servicios de Cisco. Al buscar de manera más detallada, el sitio está lleno de útil contenido en video (todo tipo de información, desde testimonios y videos de “cómo hacerlo”, hasta *webcasts* informativos y educativos por pedido).

El sitio Cisco SMB permite que los clientes interactúen con la compañía y con sus socios revendedores. Por ejemplo, su aplicación de chat en vivo pone de inmediato a los usuarios en contacto con expertos en productos Cisco. El software WebEx, para conferencias en Internet, conecta a clientes SMB potenciales con los socios revendedores adecuados de Cisco, permitiéndoles compartir páginas web, diapositivas de PowerPoint y otros documentos en un espacio en línea colaborativo. Por último, el sitio Cisco SMB en realidad puede personalizar la experiencia en línea para sus usuarios. Por ejemplo, si detecta que alguien de la industria legal está poniendo atención a contenido inalámbrico, podría reunir pedazos de contenido relevante y crear una página para ese visitante. Este tipo de personalización en verdad rinde frutos. Los clientes que visitan páginas personalizadas permanecen dos veces más tiempo que otros visitantes y profundizan mucho más en el sitio.

La adquisición electrónica entre negocios genera muchos beneficios. En primer lugar, disminuye los costos de transacción y ofrece compras más eficaces tanto para los compradores como para los proveedores. La adquisición electrónica reducen el tiempo entre el pedido y la entrega; un programa de compras basado en Internet elimina el papeleo asociado con los procedimientos tradicionales de solicitud y pedido, y permite que las organizaciones hagan un mejor seguimiento de todas sus compras. Por último, además de los ahorros en costos y tiempo, la adquisición electrónica permite que los compradores eviten una gran cantidad de trabajo pesado y papeleo, lo que les permite enfocarse en aspectos más estratégicos, como encontrar mejores fuentes de abastecimiento y trabajar con los proveedores para reducir los costos y desarrollar nuevos productos.

Para demostrar estas ventajas, considere a Kodak. Cuando remodeló las instalaciones de sus oficinas centrales en Rochester, Nueva York, sólo utilizó adquisiciones electrónicas. Desde la demolición hasta la restauración, el proyecto masivo implicó el manejo de más de 1 600 propuestas de contratos de 150 contratistas. A lo largo del proyecto, la adquisición electrónica redujo el papeleo y aceleró las revisiones y los tiempos otorgados. Al final, el proyecto se completó a tiempo, y Kodak estima que el uso de las adquisiciones electrónicas permite un ahorro del 15% en los costos del proceso de compra (incluyendo 186 000 dólares sólo en gastos de fotocopiado).<sup>9</sup>

Sin embargo, el uso en rápida expansión de la adquisición electrónica también representa algunos problemas. Por ejemplo, al mismo tiempo que la web hace posible que los proveedores y los clientes compartan datos de negocios y que incluso colaboren en el diseño de productos, también podría desgastar relaciones de varias décadas entre cliente y proveedor. Ahora muchos compradores utilizan la web para fomentar la rivalidad entre los proveedores y conseguir mejores tratos y productos, y para modificar los tiempos en cada una de las compras.

La adquisición electrónica también representa amenazas potenciales para la seguridad. Aún cuando las transacciones bancarias por correo electrónico en el hogar se protegen usando una encriptación básica, aún no existe el entorno seguro que necesitan los negocios para llevar a cabo interacciones confidenciales. Las empresas gastan millones de dólares en investigación de estrategias

para protegerse de estas amenazas. Sin embargo, el uso de la adquisición electrónica también representa oportunidades. Por ejemplo, al mismo tiempo que la web hace posible que los proveedores y los clientes compartan datos de negocios y que incluso colaboren en el diseño de productos, también podría desgastar relaciones de varias décadas entre cliente y proveedor. Ahora muchos compradores utilizan la web para fomentar la rivalidad entre los proveedores y conseguir mejores tratos y productos, y para modificar los tiempos en cada una de las compras.

de defensa para mantener a los *hackers* a raya. Por ejemplo, Cisco Systems especifica el tipo de routers, *firewalls* y procedimientos de seguridad que deben utilizar sus socios para proteger las conexiones de extranet. De hecho, la empresa ha ido aún más lejos: envía a sus propios ingenieros de seguridad a examinar las defensas de sus socios y los responsabiliza de cualquier violación de la seguridad que se origine en sus computadoras.

**Comentario del autor** | Estos dos mercados organizacionales no comerciales ofrecen atractivas oportunidades a muchas compañías. Debido a su naturaleza única, les damos especial atención aquí.

## Mercados institucionales y gubernamentales

Hasta ahora, nuestro estudio de las compras internacionales se ha enfocado básicamente en el comportamiento de compras industriales. Gran parte de este análisis también se aplica a las prácticas de compra de las organizaciones institucionales y gubernamentales. Sin embargo, estos dos mercados no comerciales poseen características y necesidades adicionales. En esta sección final señalaremos los rasgos especiales de los mercados institucional y gubernamental.

### Mercados institucionales

**Mercado institucional**  
Escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que ofrecen bienes y servicios a las personas que están bajo su cuidado.

El **mercado institucional** consiste en escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que proporcionan bienes y servicios para la gente que está a su cuidado. Las instituciones difieren entre sí según sus patrocinadores y sus objetivos. Por ejemplo, Tenet Healthcare maneja 49 hospitales con fines de lucro en 12 estados, los cuales generan 8700 millones de dólares en utilidades anuales. En contraste, Shriners Hospitals for Children es una organización sin fines de lucro con 22 hospitales que proporcionan atención médica gratuita especializada para niños, mientras que los Veterans Affairs Medical Centers ubicados a lo largo de Estados Unidos son instituciones manejadas por el gobierno que proporcionan servicios especiales a veteranos de guerra.<sup>10</sup> Cada institución tiene diferentes recursos y necesidades de compra.

Los mercados institucionales pueden ser enormes. Considere la creciente economía masiva de las prisiones estadounidenses:

Uno de cada 31 adultos, o 7.3 millones de estadounidenses están en prisión, en libertad condicional o bajo libertad de palabra, que le cuesta a los estados 47000 millones de dólares anuales. Los gastos para la corrección criminal están superando el crecimiento del presupuesto de la educación, el transporte y la asistencia pública. Las prisiones estadounidenses, que albergan a 1.5 millones de adultos, gastan en promedio 29000 dólares al año por cada prisionero. Este mercado cautivo, se traduce en una gran cantidad de trabajo para compañías que buscan ingresar en él. “Nuestro negocio fundamental abarca tantas cosas (seguridad, medicina, educación, servicios de comida, mantenimiento, tecnología), que representa una oportunidad única para la gran cantidad de compañías que hacen negocios con nosotros”, afirma un ejecutivo de Corrections Corporations of America, el operador de prisiones privado más grande del país.<sup>11</sup>

Muchos mercados institucionales se caracterizan por contar con un bajo presupuesto y por tener usuarios cautivos. Por ejemplo, los pacientes de los hospitales no tienen otra opción que



● General Mills Foodservice produce, empaqueta, fija precios y vende su gran surtido de alimentos para atender mejor los requerimientos de servicios de alimentos de diversos mercados institucionales.

comer los alimentos que ofrece el hospital. El agente de compras de un hospital debe decidir sobre la calidad de alimentos que compra para los pacientes. Puesto que los alimentos forman parte de un paquete total del servicio, el objetivo de la compra no es obtener utilidades. El objetivo tampoco consiste en una estricta disminución de costos: los pacientes que reciban alimentos de baja calidad se quejarán con otros y dañarán la reputación del hospital. Así, el agente de compras del hospital debe buscar proveedores de alimentos para instituciones, cuya calidad cubra o exceda cierto estándar mínimo, y a un bajo precio.

Muchos mercadólogos establecen divisiones separadas para cubrir las necesidades y las características especiales de los compradores institucionales. ● Por ejemplo, la unidad de General Mills Foodservice produce, empaqueta, fija precios y vende su gran surtido de cereales, galletas, bocadillos y otros productos para atender mejor los requerimientos específicos de servicios de alimentos de hospitales, escuelas, hoteles y otros mercados institucionales.<sup>12</sup>



### Mercado gubernamental

Unidades gubernamentales, en los niveles federal, estatal y local, que compran o arriendan bienes y servicios para realizar las principales funciones del gobierno.

## Mercados gubernamentales

El **mercado gubernamental** brinda grandes oportunidades a muchas empresas, tanto grandes como pequeñas. En la mayoría de los países, las organizaciones gubernamentales son los principales compradores de bienes y servicios. Sólo en Estados Unidos, los gobiernos federal, estatales y locales cuentan con más de 82000 unidades de compra que adquieren más de un billón de dólares en bienes y servicios cada año.<sup>13</sup> Las compras gubernamentales y las industriales son similares en muchas formas, aunque también hay diferencias que las empresas que desean vender productos y servicios al gobierno deben conocer. Para tener éxito en el mercado gubernamental, los vendedores deben localizar a los individuos responsables de tomar decisiones clave, identificar los factores que afectan el comportamiento de los compradores y entender el proceso de decisión de compra.

Las organizaciones gubernamentales suelen pedir a los proveedores que envíen propuestas, y otorgan el contrato a quien cotiza el precio más bajo. En algunos casos, la unidad gubernamental toma en cuenta la calidad superior de un proveedor, o su reputación de cumplir con los contratos a tiempo. Los gobiernos también compran con base en contratos negociados, principalmente cuando se trata de proyectos complejos que implican costos y riesgos importantes de investigación y desarrollo, y en los casos en que haya poca competencia.

Las organizaciones gubernamentales suelen favorecer a los proveedores nacionales sobre los extranjeros. Una de las quejas más importantes de las multinacionales que operan en Europa es que cada país muestra favoritismo hacia las empresas de ese país, aunque las extranjeras presenten mejores ofertas. La Comisión Económica Europea está eliminando gradualmente dicha predisposición.

Al igual que los compradores para consumo e industriales, los compradores del gobierno se ven afectados por factores del entorno, de la organización, interpersonales e individuales. Un aspecto único de la compra gubernamental es que está cuidadosamente vigilada por públicos externos, que van desde el Congreso hasta diversos grupos privados que se interesan en la forma en que el gobierno gasta el dinero de los contribuyentes. Puesto que sus decisiones de gastos están sujetas al escrutinio público, las organizaciones gubernamentales exigen una gran cantidad de requisitos a sus proveedores, quienes a menudo se quejan por el exceso de papeleo, burocracia, regulaciones, retrasos en la toma de decisiones y cambios frecuentes en el personal de adquisiciones.

Con todas estas limitaciones, ¿por qué una empresa desearía hacer negocios con el gobierno de Estados Unidos? la respuesta es muy sencilla: el gobierno de Estados Unidos es el comprador de productos y servicios más grande del mundo, ya que compra productos con un valor de más de 425000 millones de dólares al año, y sus cheques no rebotan. Por ejemplo, el año pasado, el gobierno federal estadounidense gastó 73000 millones de dólares sólo en tecnología de información. La Transportation Security Administration gasta alrededor de 700 millones de dólares sólo en tecnología para revisión electrónica de equipaje.<sup>14</sup>

La mayoría de los gobiernos dan a sus proveedores potenciales guías detalladas que describen cómo vender al sector público. Por ejemplo, en su sitio web, la Small Business Administration proporciona consejos detallados a las pequeñas empresas que buscan oportunidades de contratos con el gobierno ([www.sba.gov/contractingopportunities/index.html](http://www.sba.gov/contractingopportunities/index.html)). Y el sitio web del Commerce Department de Estados Unidos ofrece mucha información y asesoría sobre posibles oportunidades de comercio internacional ([www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities](http://www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities)).

En varias ciudades importantes, la General Service Administration opera los *Business Service Centers* con personal que brinda una asesoría completa sobre la manera en que los organismos públicos realizan sus compras, los pasos que deben seguir los proveedores y las oportunidades de adquisición disponibles. Diversas revistas y asociaciones comerciales ofrecen información para contactar escuelas, hospitales, oficinas de caminos y otros organismos gubernamentales. Además, casi todas estas organizaciones y asociaciones públicas tienen sitios en internet que brindan información y asesoría actualizadas.

Sin embargo, los proveedores deben dominar el sistema y encontrar formas de superar las barreras, sobre todo en las grandes compras del gobierno. Considere a Envisage Technologies, una pequeña compañía de desarrollo de software que se especializa en aplicaciones de capacitación y plataformas para la administración de recursos humanos basadas en internet. Todos sus contratos involucran al sector gubernamental, y el 65% al gobierno federal. Envisage utiliza el sitio web de la General Service Administration para licitar adquisiciones más pequeñas, y con frecuencia recibe respuesta durante los primeros 14 días. Sin embargo, se esfuerza más para buscar grandes contratos muy codiciados. Una propuesta detallada para uno de estos contratos podría

incluir fácilmente de 600 a 700 páginas debido a los requisitos federales de papeleo. Y el presidente de la compañía estima que para preparar una sola licitación la empresa ha dedicado hasta 5 000 horas-hombre en el transcurso de algunos años .<sup>15</sup>

Los criterios no económicos también tienen una función cada vez más importante en las compras gubernamentales. Se pide a los compradores del gobierno que den preferencia a empresas y áreas deprimidas, a empresas pequeñas, a empresas propiedad de minorías y a empresas que evitan la discriminación racial, sexual o por la edad. Los vendedores deben tomar en cuenta estos factores cuando decidan hacer negocios con el gobierno.

Muchas empresas que venden al gobierno no han estado orientadas hacia el marketing por varias razones. Los gastos totales del gobierno los determinan servidores públicos en lugar de un esfuerzo de marketing por desarrollar este mercado. Las compras del gobierno siempre han dado mayor importancia al precio, por lo que los proveedores invierten sus esfuerzos en tecnología para disminuir los costos. Cuando las características de los productos se especifican de manera cuidadosa, la diferenciación del producto no es un factor de marketing. Tampoco la publicidad ni las ventas personales tienen mucha importancia en la obtención de contratos por licitación abierta.

Sin embargo, varias empresas han establecido departamentos específicos para marketing gubernamental, como GE, Kodak y Goodyear. Estas empresas se anticipan a las necesidades y los proyectos del gobierno, participan en la fase de especificación del producto, reúnen inteligencia competitiva, preparan las licitaciones de manera cuidadosa y emiten comunicaciones bien fundamentadas para describir y mejorar la reputación de sus empresas.

Otras compañías han diseñado programas de marketing a la medida para los compradores del gobierno. Por ejemplo, Dell tiene unidades de negocios específicas, adecuadas para cubrir las necesidades de los compradores gubernamentales federales, estatales y locales. Dell ofrece a sus clientes páginas web Premier Dell.com a la medida que incluyen precios especiales, compras en línea, así como apoyo y servicio para cada ciudad, estado y entidad gubernamental federal.

Durante la década pasada, una gran cantidad de compras gubernamentales se realizaron en línea. ● El sitio web de Federal Business Opportunities ([www.fbo.com](http://www.fbo.com)) ofrece un solo punto de entrada mediante el cual los vendedores comerciales y los compradores del gobierno puedan publicar, buscar, monitorear y obtener oportunidades solicitadas por toda la comunidad de contratos federales.

Las tres oficinas federales que actúan como agentes de compras para el resto del gobierno también crearon sitios web para apoyar la actividad de compras gubernamentales en línea. La General Service Administration, que influye en más de una cuarta parte del gasto total para adquisiciones del gobierno federal, estableció el sitio web GSA Advantage! ([www.gsadvantage.gov](http://www.gsadvantage.gov)), en tanto que la Defense Logistic Agency ofrece un Internet Bid Board System ([www.dibbs.dla.mil/](http://www.dibbs.dla.mil/)) para las compras de los servicios militares de Estados Unidos. Y el Department of Veterans Affairs facilita la adquisición electrónica mediante su sitio web VA Advantage! (<https://VAadvantage.gsa.gov>).

Estos sitios permiten que agencias civiles y militares autorizadas compren por Internet todo tipo de bienes, desde artículos de oficina, alimentos y equipo para tecnología de información, hasta servicios de construcción. La General Service Administration, la Defense Logistics Agency y el Department of Veterans Affairs no sólo venden mercancía almacenada a través de sus sitios web, sino que también crean vínculos directos entre compradores y proveedores por contrato. Por ejemplo, la división de la Defense Logistics Agency, que vende 160 000 tipos de artículos médicos a las fuerzas militares, transmite los pedidos directamente a proveedores como Bristol-Myers Squibb. Estos sistemas de internet prometen eliminar gran parte de las molestias que en ocasiones surgen durante las compras del gobierno.<sup>16</sup>



● **Mercados gubernamentales: el gobierno estadounidense es el comprador de productos y servicios más grande del mundo, y sus cheques siempre tienen fondos. El sitio web de Federal Business Opportunities ([www.fbo.gov](http://www.fbo.gov)) ofrece un solo punto de entrada para toda la comunidad de contratos federales.**

# REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Los mercados industriales y los mercados de consumidores son similares en ciertos aspectos importantes. Por ejemplo, ambos incluyen a personas que juegan el papel del comprador, quienes toman las decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados de negocios también difieren en muchos aspectos de los mercados de consumidores. Por un lado, el mercado industrial es *gigantesco*, mucho más grande que el mercado de consumidores. Sólo en Estados Unidos, el mercado industrial incluye organizaciones que al año compran miles de millones de dólares en bienes y servicios.

## Objetivo 1 Definir el mercado de negocios y explicar en qué difiere del mercado de consumidores.

El *mercado de negocios* se compone de todas las organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de usarlos en la producción de otros artículos y servicios, o de revenderlos o rentarlos a otros por una ganancia. A diferencia de los mercados de consumo, los mercados industriales suelen tener menos compradores pero más grandes. La demanda de negocios es derivada, la cual tiende a ser más inelástica y más fluctuante que la demanda de los consumidores. Por lo general, más compradores profesionales participan en la toma de decisiones de las compras industriales. Los compradores de negocios suelen enfrentar decisiones de compra más complejas, y el proceso de compra tiende a ser más formal. Por último, los compradores y los vendedores industriales por lo general dependen más unos de otros.

## Objetivo 2 Identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de compra de negocios.

Los compradores de negocios toman decisiones que varían de acuerdo con tres tipos de *situaciones de compra*: recompra directa, recompra modificada y tarea nueva. La unidad de toma de decisiones de una organización de compras (el *centro de compras*), podría consistir en muchas personas diferentes, con muchos papeles distintos. El mercadólogo industrial debe saber lo siguiente: ¿Quiénes son los principales participantes del centro de compras? ¿En qué decisiones ejercen mayor influencia y en qué grado? ¿Qué criterios de evaluación utiliza cada individuo que participa en la decisión? El mercadólogo industrial también debe entender las principales influencias del entorno, organizacionales, interpersonales e individuales en el proceso de compra.

## Objetivo 3 Mencionar y definir los pasos del proceso de decisión de compra de negocios.

El *proceso de toma de decisiones en la compra de negocios* suele requerir una gran participación y consiste en ocho etapas básicas: reconocimiento del problema, descripción general de necesidades, especificación del producto, búsqueda de proveedores, petición de propuestas, selección de proveedores, especificación de pedido-rutina y revisión del desempeño. Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva, por lo general, atraviesan todas las etapas del proceso de compra. Los compradores que realizan recompras modificadas o directas podrían saltarse alguna de las etapas. Las compañías deben administrar toda la relación con el cliente, lo que a menudo implica muchas decisiones de compra diferentes en diversas etapas del proceso de decisión de compra.

Avances recientes en la tecnología de información dieron origen a la "adquisición electrónica", mediante la cual los compradores industriales adquieren todo tipo de productos y servicios en línea. Internet permite que los compradores de negocios tengan acceso a nuevos proveedores, reduce los costos de compra y acelera el procesamiento y la entrega de pedidos. Sin embargo, la adquisición electrónica podría dañar las relaciones entre el cliente y proveedor, y crear problemas potenciales de seguridad. Sin embargo, los vendedores de negocios cada vez se conectan más con sus clientes por Internet para compartir información de marketing, vender productos y servicios, proporcionar servicios de apoyo al cliente y mantener relaciones permanentes con ellos.

## Objetivo 4 Comparar los mercados institucionales y gubernamentales, y explicar la forma en que los compradores institucionales y gubernamentales toman sus decisiones de compra.

El *mercado institucional* incluye escuelas, hospitales, prisiones y otras instituciones que ofrecen bienes y servicios a las personas que están bajo su cuidado. Estos mercados se caracterizan por contar con un bajo presupuesto y por tener usuarios cautivos. El *mercado gubernamental*, que es muy extenso, consiste en las unidades del gobierno (federales, estatales o locales) que compran o rentan bienes y servicios para llevar a cabo las principales funciones del gobierno.

Los compradores del gobierno adquieren productos y servicios de defensa, educación, bienestar social y para cubrir otras necesidades públicas. Las prácticas de compra gubernamentales son muy especializadas y específicas, y básicamente se realizan mediante licitaciones abiertas o contratos negociados. Los compradores del gobierno operan bajo el escrutinio del Congreso y de muchos grupos de observadores privados. Por consiguiente, piden más requisitos como formatos y firmas, y responden con mayor lentitud y de forma más deliberada al hacer pedidos.

# TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

Comportamiento de compra de negocios (p 166)

Proceso de compra de negocios (p 166)

Demanda derivada (p 167)

Desarrollo de proveedores (p 170)

### OBJETIVO 2

Recompra directa (p 171)

Recompra modificada (p 171)

Tarea nueva (p 171)

Venta de sistemas (o venta de soluciones) (p 171)

Centro de compras (p 172)

Usuarios (p 172)

Influenciadores (p 172)

Compradores (p 172)

Tomadores de decisiones (p 172)

Vigilantes (p 172)

### OBJETIVO 3

Reconocimiento del problema (p 176)

Descripción general de necesidades

(p 176)

Especificación del producto (p 177)

Búsqueda de proveedores (p 177)

Petición de propuestas (p 177)

Selección de proveedores (p 177)

Especificación de pedido-rutina (p 178)

Revisión del desempeño (p 178)

Adquisición electrónica (p 178)

### OBJETIVO 4

Mercado institucional (p 180)

Mercado gubernamental (p 181)

- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **B to B**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Explique en qué difiere el mercado de negocios y el mercado de consumidores para un producto como los automóviles (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Mencione y describa tres tipos de situaciones de compra de negocios (AACSB: comunicación).
3. En un proceso de compra del centro de compras, ¿qué participante del centro de compras podría hacer las siguientes afirmaciones? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  - “Más vale que este agente de enlace sea bueno. Tengo que agrupar este producto”.
  - “Recomendé a este agente de enlace para otro empleo y les funcionó bien”.
  - “Sin una cita, ningún representante de ventas puede ver al señor Johnson”.
  - “Muy bien, es un trato. Lo compraremos”.
  - “Haré el pedido mañana a primera hora”.
4. Mencione las principales influencias en el comportamiento de compra de negocios. ¿Por qué es importante que el mercadólogo industrial entienda estas influencias? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Mencione y describa brevemente las etapas del proceso de compra de negocios (AACSB: comunicación).
6. Describa la manera en que las compras electrónicas han cambiado el proceso de marketing de negocios y analice sus ventajas y desventajas (AACSB: comunicación).

### Aplicación de conceptos

1. Las compras de negocios se realizan en todo el mundo, de manera que los mercadólogos deben conocer los factores culturales

que influyen en los clientes industriales. En un grupo pequeño, seleccione un país y desarrolle una presentación multimedia sobre la etiqueta y los modales de negocios apropiados, incluyendo la apariencia, la conducta y la comunicación adecuadas. Incluya un mapa que muestre la ubicación del país, así como una descripción de éste en términos de su demografía, cultura e historia económica (AACSB: comunicación; diversidad y aspectos multiculturales; uso de la TI).

2. Entreviste a un hombre de negocios e investigue cómo se realizan las compras en su organización. Pídale que describa una recompra directa, una recompra modificada y una situación de compra de tarea nueva recientes de las que tenga conocimiento. (En caso necesario, defina estos términos al individuo). ¿El proceso de compra es diferente para los diversos tipos de productos o situaciones de compra? Pídale que le explique cuál fue su papel en una compra reciente y que analice los factores que influyeron en la decisión. Redacte un informe breve de su entrevista, en el que aplique los conceptos que aprendió en este capítulo sobre el comportamiento de compra de negocios (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Los códigos del North American Industry Classification System (NAICS) clasifican a los negocios según los procesos de producción, y proporcionan un sistema de clasificación común para Norteamérica y una mejor compatibilidad con el sistema International Standard Industrial Classification. El número de seis dígitos (en algunos casos incluye siete o 10 dígitos) sirve para entender los mercados de negocios. Visite [www.naics.com](http://www.naics.com) para conocer lo que representan los seis dígitos del código NAICS. ¿Qué industria representa el código NAICS 448210? ¿Cuántos negocios conforman este código? ¿Cómo podrían utilizar los mercadólogos los códigos NAICS para entregar mayor satisfacción y valor a sus clientes? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; uso de la TI).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Le gustaría venderle a un cliente que gasta miles de millones de dólares al año en contratistas? En caso afirmativo, debe aprender a manejar el mercado del gobierno federal, el cual compra bienes que van desde papel del baño y portaaviones, hasta servicios de limpieza y alta tecnología de información. Se trata de un mercado lucrativo, en especial durante las crisis económicas. Compañías como Dataguise, una empresa con bases de datos para soluciones de seguridad, y Kearney & Company, una empresa de contabilidad, enfocan su marketing sólo en este mercado. ¿De qué manera los negocios (grandes y pequeños) encuentran oportunidades en este mercado? Una forma consiste en buscar oportunidades en el sitio web del gobierno. En la actualidad, gran parte de las compras de los gobiernos se realizan en línea.

1. Visite el sitio web de Federal Business Opportunities ([www.fbo.gov](http://www.fbo.gov)) y vea el video de la demostración general para vendedores. Después de verlo, realice una búsqueda de oportunidades utilizando los consejos que aprendió en el video. ¿Hay muchas oportunidades en su área geográfica? Redacte un informe breve para describir que tan útil es este sitio web para los negocios que desean vender en el mercado gubernamental (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Visite otro de los sitios web descritos en el capítulo sobre recursos de compras gubernamentales. Redacte un informe breve en el que explique la manera en que las empresas pequeñas podrían utilizar estos recursos (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Las compañías farmacéuticas entregan a los médicos dinero y otros beneficios promocionales cuando recomiendan sus productos; algunos reciben cientos de miles de dólares. J&J Pfizer, GSK y otros fabricantes de medicamentos ahora están revelando los pagos que hacen a médicos, centros médicos e instituciones académicas. Durante la segunda mitad de 2009, Pfizer pagó 35 millones de dólares a 4 500 médicos y centros médicos académicos, y GSK reportó el pago de 14.6 millones de dólares durante el segundo trimestre de 2009. En total, la industria farmacéutica gasta alrededor de 20 000 millones de dólares al año en marketing dirigido a profesionales de la salud. Estos pagos adoptan la forma de regalos, alimentos, viajes, cuotas por conferencias, muestras médicas y programas educativos. En la actualidad, las compañías están proporcionando esta información de manera voluntaria. Sin embargo, debido a las "regulaciones anticorrupción" de la Health Care Reform

Act, desde inicios del 2013 las compañías farmacéuticas estarán obligadas a revelar de manera pública los pagos acumulados a los profesionales de la salud que sumen 100 dólares o más por año.

1. ¿Qué tipo de demanda existe para los productos farmacéuticos y aparatos médicos? Analice las funciones que tienen los médicos en el proceso de compra de negocios para el equipo médico que se utiliza en hospitales, y por qué las compañías realizan tantos esfuerzos de marketing con ellos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿Se deben permitir las relaciones promocionales entre los médicos y las compañías farmacéuticas y de aparatos médicos? Analice las ventajas y las desventajas de esta práctica. ¿La declaración pública de esta relación afectaría su decisión sobre cuáles médicos visitaría? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Caterpillar

Caterpillar ha sufrido una desaceleración de su crecimiento durante 15 años. Al ser el fabricante de equipo pesado más grande y con mayor diversidad geográfica, estaba bien posicionado para enfrentar una crisis económica. Y aunque la compañía tuvo buenos resultados a lo largo de 2008, mientras la reciente crisis económica permaneció centrada principalmente en Estados Unidos, sufrió un revés una vez que la recesión afectó a todo el mundo y las instituciones en todos lados dejaron de construir. Para Caterpillar, las ganancias anuales se desplomaron 37% en 2009 (de 51 000 millones a 32 000 millones de dólares), mientras que las utilidades se redujeron un 75%. La compañía respondió disminuyendo sus costos de forma drástica. También

eliminó los incentivos promocionales similares a los que ofrecen los fabricantes de automóviles para incrementar las ventas. Hacia mediados de 2010, conforme algunos sectores importantes de la economía empezaron a recuperarse, sus ventas y sus utilidades también aumentaron. Sin embargo, al igual que la mayoría de las empresas, Caterpillar está esperando que se materialice el tan esperado cambio económico.

1. Dada la naturaleza de la demanda de sus productos, ¿hay algo que Caterpillar podría hacer para mantener o incrementar sus ganancias en una economía deprimida?
2. Al ser una corporación que alimenta la economía hasta cierto punto, ¿hay algo que Caterpillar podría hacer para facilitar la recuperación de la economía global?

## ARITMÉTICA DE Marketing

El marketing entre negocios depende en gran parte de los representantes de ventas. Los vendedores no sólo venden productos y servicios, sino que manejan las relaciones con los clientes para entregarles valor tanto al cliente como a sus empresas. Así, en muchas compañías, los representantes de ventas visitan a los clientes varias veces al año, a menudo durante horas. Los gerentes de ventas deben asegurarse de que sus empresas cuenten con suficiente personal para entregar un valor adecuado a sus clientes.

1. Consulte el apéndice 2 para determinar la cantidad de vendedores que necesita una compañía que tiene 3 000 clientes, si cada

uno debe ser visitado 10 veces al año. Cada visita dura aproximadamente 2.5 horas, y cada vendedor puede dedicar alrededor de 1 250 horas al año a sus clientes (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

2. Si cada representante de ventas gana un salario de 60 000 dólares al año, ¿cuántas ventas son necesarias para pagar los costos de la fuerza de ventas sin pérdidas, si la compañía tiene un margen de contribución del 40%? ¿Qué efecto tendría en el equilibrio de las ventas el hecho de añadir a cada representante de ventas adicional? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### EATON

Con casi 60 000 empleados haciendo negocios en 125 países, y con ventas de más de 11 000 millones de dólares el año anterior, Eaton es uno de los proveedores de artículos industriales diversificados más grande del mundo. Los productos de Eaton permiten que los automóviles tengan más potencia, que los camiones de 18 ruedas sean más seguros de conducir, y que las líneas aéreas ahorren en combustibles. Entonces, ¿por qué nunca había oído hablar de la compañía? Porque Eaton no vende sus productos a los consumidores finales, sino a otros negocios.

En Eaton, el comercio industrial significa trabajar de cerca con sus clientes para desarrollar mejores productos. De esta manera, la compañía se asocia con sus sofisticados y conocedores clientes para crear soluciones totales que cubran sus necesidades. En el transcurso, Eaton explora el proceso de toma de decisiones para entender mejor las preocupaciones y los intereses de los individuos que toman las decisiones. Al final, el éxito de Eaton depende de su capacidad para proporcionar un servicio al cliente y un apoyo de producto confiables y de alta calidad.

Por medio del servicio y del apoyo, Eaton adquiere un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y establece relaciones más sólidas con sus clientes.

Después de ver el video sobre Eaton, responda las siguientes preguntas acerca de los mercados de negocios y del comportamiento de compra de negocios:

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de Eaton?

- ¿Quiénes son los clientes de Eaton? Describa las relaciones que tiene esta compañía con sus clientes.
- Analice las diferentes formas en que Eaton proporciona valor, más allá del que las propias compañías se pueden proporcionar a sí mismas.

## CASO Empresarial

### Cyisco Systems: solución de problemas de negocios mediante la colaboración

Tal vez habrá escuchado acerca de Cisco Systems. Es la compañía que hace esos anuncios llamativos de "La red humana". También produce los famosos ruteadores inalámbricos de Internet Linksys y es dueño de Pure Digital Technologies, la compañía que fabrica las modernas videocámaras inteligentes. Sin embargo, la mayoría de los productos que Cisco vende no son para consumidores como usted o yo. Cisco es una compañía industrial confiable. De hecho, la revista *BtoB* lo nombró "el comerciante del año" en 2009.

Tres cuartas partes de las ventas de Cisco se relacionan con ruteadores, interruptores y tecnologías de redes avanzadas (las cosas que mantienen a los datos circulando por el ciberespacio 24 horas del día, todo el año). Sin embargo, durante la última década, además de todo ese hardware, Cisco ha sido pionero en la siguiente generación de herramientas de redes para Internet, desde seguridad cibernética y codificadores para televisión, hasta videoconferencias.

No obstante, esta historia no es sólo sobre el gigante de la tecnología que fabrica equipo y software que las compañías necesitan para realizar sus actividades de Internet e intranet; se trata de una empresa vanguardista que pasó de ser un fabricante a un asesor de liderazgo. Para lograr esto, la compañía perfeccionó un importante concepto que parece dirigir tanto su propio negocio como sus interacciones con las organizaciones que atiende: la colaboración. Cisco se basa en la colaboración con sus clientes para ayudarlos a colaborar mejor con sus empleados, proveedores, asociados y consumidores.

#### COLABORACIÓN DESDE ADENTRO Y DESDE AFUERA

John Chambers se convirtió en el director ejecutivo de Cisco en 1995, cuando sus ganancias anuales eran de sólo 1 200 millones de dólares. Dirigió con éxito el crecimiento de la compañía como proveedor de hardware. No obstante, después del auge de las compañías punto com en 2000, supo que el mundo era un lugar diferente. En respuesta, emprendió una reorganización masiva, radical y a menudo complicada, de la empresa. Chambers cambió por completo a Cisco, creando la cultura de 63 000 empleados que en verdad se basa en la colaboración. De esta manera, Cisco es el laboratorio perfecto para desarrollar y utilizar las herramientas de colaboración que después vende a sus clientes externos. La compañía no sólo fabrica el hardware y el software que permite la colaboración, sino que también es experto en cómo utilizarla. Todo esto ayudó a que su negocio floreciera, y el año pasado alcanzó 36 000 millones de dólares.

La campaña publicitaria de Cisco "El efecto de la red humana", ilustra la filosofía de la compañía. La campaña destaca los beneficios que obtienen las organizaciones que utilizan sus redes de personas de manera más eficaz. Según Susan Bostrom, directora de marketing, la campaña pragmática sirve para que sus clientes entiendan la manera en que las tecnologías de Cisco pueden ahorrarles dinero, introducir productos al mercado con mayor rapidez, e incluso tener un impacto en el ambiente. Además de comunicar por qué los clientes necesitan productos y servicios de Cisco, la campaña ha permitido que la empresa se convierta en la catorceava marca más valiosa del mundo.

Chambers cuenta la historia de cómo Cisco inició su transición del hardware a los servicios. "Nuestros clientes literalmente nos presionaron al pedir a gritos que les proporcionáramos asesoría". Hace algunos años, el director ejecutivo de la empresa de servicios financieros USAA le pidió a Chambers que le ayudara a decidir qué hacer con Internet. Chambers le respondió que Cisco no estaba en el negocio de consultoría de Internet. No obstante, cuando USAA se comprometió a entregar todo su negocio de redes a Cisco si hacía el trabajo, el director ejecutivo respondió "¡Ya estamos en ese negocio!" Ahora Cisco tiene tanto los productos como los conocimientos para ayudar a otras compañías a tener éxito en Internet. El propio Cisco es el mejor modelo de cómo se deben utilizar sus productos para establecer redes y colaborar en la web, entonces ¿quién mejor para ayudar a otras compañías a hacerlo?

Un evento que permitió que Chambers entendiera más el impacto que su compañía puede tener sobre sus clientes fue el gran terremoto que ocurrió en China en 2008.

Tae Yoo, veterana de Cisco por más de 19 años, supervisa los esfuerzos de responsabilidad social de la compañía, y pertenece al Consejo estratégico de China y al Consejo de los países emergentes. "Siempre he creído en la colaboración", afirma, pero después del terremoto, "la vi aplicada en realidad. Nuestro equipo local se movilizó de inmediato, verificando con empleados, clientes y socios ONG (de organizaciones no gubernamentales). El Consejo consiguió personal por teléfono, en [videoconferencia] para que nos diera una imagen completa de lo que estaba sucediendo a nivel local. Conectamos al West China Hospital con un centro especializado de traumatología en Maryland por medio de la red". Centros médicos de alto nivel del otro lado del mundo pudieron realizar diagnósticos de forma remota. Empleados de Cisco estuvieron en el lugar, ayudando a la recuperación de zonas rurales y reconstruyendo casas y escuelas. Yoo comenta que, después de 14 días, "me reuní con el consejo de China y les presenté un plan completo y 45 millones de dólares para financiarlo". Esa cifra creció al final a más de 100 millones de dólares. "Nuestro negocio crece 30% cada año", comenta Chambers, y añade que su compañía se comprometió a invertir 16 000 millones de dólares en asociaciones públicas-privadas en China. "Nadie tiene el alcance y la confianza que nosotros tenemos. Nadie podría ofrecer la ayuda que nosotros ofrecemos".

#### BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN

La gerencia de Cisco sabe que la tarea principal en la lista de la mayoría de los directores ejecutivos consiste en derribar las barreras de comunicación entre una compañía y sus clientes, proveedores y socios. Según Jim Grubb, demostrador de productos y socio (compañero) de Chambers desde hace mucho tiempo, "si podemos acelerar la productividad de los científicos que están trabajando en la siguiente tecnología solar debido a que nosotros los reunimos, estamos haciendo algo maravilloso por el mundo". Hacer una cosa maravillosa por el mundo, mientras se venden una tonelada de ruteadores e interruptores.

Sin embargo, aunque los ruteadores y los interruptores siguen siendo los productos más vendidos de Cisco, los aspectos verdaderamente interesantes son más innovadores. Considere la participación

de esta empresa en lo que denomina la iniciativa Comunidades inteligentes + conectadas. Quizás el mejor ejemplo de una comunidad inteligente conectada sea New Songdo City en Corea del Sur, una ciudad del tamaño de la ciudad de Boston, que partió de cero en una isla hecha por el hombre en el mar Amarillo. Cisco fue contratado como socio de tecnología para esta empresa, y está haciendo equipo con la compañía de construcción, los arquitectos, 3M y United Technologies en el negocio de la ciudad instantánea.

La participación de Cisco va más allá de la instalación de ruteadores, interruptores y sistemas Wi-Fi en toda la ciudad. El gigante de las redes está instalando cableado eléctrico en cada pulgada cuadrada de la ciudad, con sinapsis electrónicas. A lo largo de líneas directas por debajo de las calles, los filamentos se ramificarán a lo largo de cada pared y elementos de instalación como un sistema nervioso. Cisco busca que esta ciudad funcione con base en la información, donde el cuarto de control será como el tallo cerebral de New Songdo.

Al no conformarse con el simple hecho de vender el hardware, Cisco venderá y operará servicios que parten de su hardware. Imagine una ciudad donde cada hogar y cada oficina esté conectada con pantallas de videoconferencia TelePresence de Cisco. Los ingenieros escucharán, aprenderán y proporcionarán nuevos servicios marca Cisco por bajas cuotas mensuales. La compañía planea agrupar los servicios urbanos (agua, energía, tránsito, comunicaciones y entretenimiento) en una sola empresa manejada por internet. No se trata sólo de una historia del gran hermano, sino que este sistema permitirá que la ciudad alcance una gran sustentabilidad y eficiencia ambientales. Debido a esta eficiencia, el costo de los servicios para los residentes también será más bajo.

El negocio de las ciudades inteligentes es una industria emergente con un potencial de 30 000 millones de dólares. Gale International, la compañía constructora de New Songdo, cree que sólo China podría construir 500 ciudades de este tipo, cada una con una capacidad para un millón de residentes. Ya estableció la meta de construir 20 de ellas.

Las ciudades inteligentes permiten que los otros negocios de Cisco sean relevantes. Estudios demuestran que el trabajo a distancia produce enormes beneficios a las empresas, comunidades y empleados. Por ejemplo, las personas que trabajan en su casa manifiestan mayor satisfacción laboral. Por eso, son más productivos, ya que dedican hasta el 60% de su tiempo a la compañía. Incluso existe evidencia de que a las personas les gusta tanto trabajar desde su hogar, que estarían dispuestas a trabajar por un menor salario. Una enorme mayoría de trabajadores en casa entregan el trabajo a tiempo y con mejor calidad. Su capacidad para comunicarse con los compañeros de trabajo es al menos tan buena, y en muchos casos mejor, que cuando trabajan en una oficina. Por ejemplo, con productos como Cisco Virtual Office y su experiencia para manejarlo, Sun Microsystems ahorró 68 millones de dólares. Además, redujo las emisiones de carbón en 29 000 toneladas métricas.

Recientemente Cisco también reveló un conjunto de productos de comunicación basados en internet que mejoran las actividades en colaboración de las organizaciones. La compañía dice que los negocios deben centrarse más en las personas que en los documentos. Junto con un sistema de correo basado en una nube, WebEx Mail, Cisco Show and Share "ayuda a las organizaciones a crear y administrar comunidades de video muy seguras, que sirven para compartir ideas y experiencia, optimizar la colaboración global en video y personalizar la conexión entre clientes, empleados y estudiantes con contenido generado por el usuario". También están creando lo que la compañía denomina Enterprise Collaboration Platform, una combinación de directorio corporativo y Facebook. Estos productos permiten el flujo libre de información para mejorar de manera exponencial los productos existentes, ya que se localizan detrás del *firewall* de una organización, sin la intervención de filtros, abogados o problemas de seguridad.

La lista de clientes y la cartera de productos de Cisco se están expandiendo, y estos ejemplos representan sólo la punta de un iceberg que continúa creciendo a cada momento. Como señala Bostrom, los propios productos y servicios de Cisco la están ayudando a ser aún más eficaz en el manejo del proceso de compras. "No creo que me

haya dado cuenta de lo poderoso que puede ser internet al transportar a un cliente en un viaje de compras. Podemos obtener datos cada hora, descubrir de inmediato lo que está funcionando y lo que no, y modificar nuestras capacidades de Internet para cubrir las expectativas de sus clientes". Por medio de sus actividades de consultoría para los clientes, Cisco puede compartir esos conocimientos y experiencias para ayudar a sus clientes a hacer lo mismo. Ésa es una proposición de ventas poderosa.

## UN FUTURO BRILLANTE

Este año, el desempeño económico de Cisco bajó. Sin embargo, Chambers piensa que sólo es un evento en el panorama general, y comenta que Cisco ha superado cada crisis económica de las últimas dos décadas con mayor fuerza y mayor flexibilidad. Durante esta crisis, la compañía se movió con rapidez, aprovechando cada oportunidad para hacer negocios y desarrollar nuevos productos. Durante la década de 2000, adquirió 48 compañías respaldadas por proyectos. No obstante, sólo el año pasado la compañía anunció la sorprendente cantidad de 61 nuevas tecnologías, todas enfocadas en ayudar a sus clientes mediante la colaboración. Con esos recursos (y 35 000 millones de dólares en efectivo que ahorró) la compañía ahora se está expandiendo a 30 mercados diferentes, cada uno con el potencial de producir utilidades de mil millones de dólares al año. Al ir hacia delante, la empresa se comprometió a añadir 20% más de negocios nuevos cada año. Y, debido a que Cisco sólo ingresa a un mercado nuevo cuando tiene la confianza de que ganará una participación del 40%, la posibilidad de fracaso es muy baja.

Se estima que el mercado de la colaboración vale 35 000 millones de dólares, cifra que crecerá de manera sustancial en los próximos años. Debido a que Cisco es el líder de esta industria emergente, los analistas no tienen problemas en aceptar la meta de largo plazo que planteó John Chambers de un crecimiento anual en sus utilidades del 12 al 17%. La compañía ha demostrado que cuenta con la cartera de productos y la estructura del liderazgo necesarios para lograrlo. Algo es seguro, Cisco ya no es sólo el plomero que proporciona los accesorios y los aparatos necesarios para que la web funcione, sino que es un líder en redes, una competencia fundamental que seguramente lo convertirá en una fuerza que no podrá ser ignorada en los años futuros.

## Preguntas de análisis

1. Analice la naturaleza de la estructura del mercado y la demanda de los productos de Cisco.
2. Dadas las industrias en las que Cisco compite, ¿cuáles son las implicaciones para los principales tipos de situaciones de compra?
3. ¿Cuáles son los beneficios específicos para el cliente que quizá resulten de los productos de Cisco mencionados en el caso?
4. Analice el proceso de compra del cliente para uno de los productos de Cisco. Analice el proceso de venta. ¿En qué difieren estos procesos de los que se llevan a cabo en la compra y venta de un ruteador de banda ancha para uso doméstico?
5. ¿La relación entre la propia cultura de colaboración de Cisco y los productos y servicios que vende podría funcionar para todas las compañías? Considere esto para una compañía de productos de consumo como P&G.

**Fuentes:** Ellen McGirt, "How Cisco's CEO John Chambers is Turning the Tech Giant Socialist", *Fast Company*, 25 de noviembre de 2008, revisado en: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Anya Kamenetz, "Cisco Systems", *Fast Company*, marzo de 2010, p. 72; Greg Lindsay, "Cisco Big Bet on New Songdo: Creating Cities from Scratch", *Fast Company*, 1 de febrero de 2010, consultado en: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Ariel Schwartz, "Cisco Says Telecommuting Save Money, and the World", *Fast Company*, 26 de junio de 2009, consultado en: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); "Susan Bostrom, Exec VP-CMO, Cisco Systems", *BtoB*, 26 de octubre de 2009, consultado en línea en: [www.btoonline.com](http://www.btoonline.com).

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# Estrategia de marketing impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta

## Presentación del capítulo

Hasta el momento ha aprendido lo que es el marketing y la importancia de entender a los consumidores y el entorno del mercado. Con estos antecedentes, ahora está listo para profundizar más en las estrategias y las tácticas de marketing. Este capítulo estudia con más detalle las principales decisiones de la estrategia de marketing: cómo dividir los mercados en grupos de clientes significativos (*segmentación*), cómo elegir los grupos de clientes a atender (*mercados meta*), cómo crear ofertas de mercado para dar un mejor servicio a los clientes meta (*diferenciación*) y cómo posicionar las ofertas en la mente de los con-

sumidores (*posicionamiento*). En los siguientes capítulos se explorarán las herramientas tácticas de marketing (las 4 P), con las cuales los mercadólogos dan vida a tales estrategias.

Para empezar nuestro análisis de las ventajas y desventajas de la segmentación, los mercados meta, la diferenciación y el posicionamiento, veamos el caso de Best Buy, el minorista de productos electrónicos más grande de Estados Unidos. Best Buy sabe que no puede hacer felices a todos sus clientes todo el tiempo. Por ello, la compañía segmentó su mercado de manera cuidadosa y se concentra en servir mejor a sus clientes principales.

## Best Buy: aceptación de los ángeles y rechazo de los demonios

**N**o existe el mal cliente. ¿Correcto? Y mientras más clientes, más felices. Esto tiene sentido, ¿verdad? Después de todo, más clientes significan más dinero en la caja registradora. Sin embargo, no siempre resulta así. En la actualidad, muchos mercadólogos están descubriendo una nueva realidad: algunos clientes pueden ser malos, muy malos para la compañía, es decir, poco redituables. Y tratar de atender a todos y a cualquier precio podría significar no atender bien a ninguno de ellos. En su lugar, las compañías deben asegurarse de servir a los clientes *correctos*, y servirlos de la *manera adecuada*. Ellos deben decidir quiénes son sus mejores clientes potenciales y quienes no lo son.

Pocas compañías lo hacen mejor que Best Buy, el minorista de productos electrónicos más grande de Estados Unidos. Hace seis años, Best Buy se embarcó en una estrategia de segmentación “centrada en el cliente”, mediante la cual decidió identificar a sus mejores clientes y ganar su lealtad al atenderlos mejor. Al mismo tiempo, identificó a los clientes menos atractivos y los empezó a enviar con Walmart o con otros competidores.

Best Buy nació en Minnesota en 1966 como una pequeña cadena de estéreos para automóviles y para el hogar. Desde entonces, floreció para convertirse en un megaminorista redituable con un valor de 45000 millones de dólares. Tiene 1023 tiendas en Estados Unidos y 2835 en todo el mundo (incluyendo a México y Puerto Rico). En la actualidad, sus tiendas son enormes almacenes que exhiben una gran colección de artículos (desde productos electrónicos de consumo, equipo para oficinas en el hogar y electrodomésticos, hasta software, CDs y DVDs), todos a precios de descuento. Sin embargo, hace una década la compañía observó la llegada de nuevos competidores

invadiendo su redituable territorio de productos electrónicos. Por un lado estaba Walmart, el minorista más grande del mundo y ahora segundo lugar en ventas de productos electrónicos. Por otro, se encontraba un grupo de expertos minoristas en línea y directos de rápido crecimiento, que incluyen al fabricante de computadoras Dell y al gigante de Internet Amazon.com.

Para diferenciarse mejor en este mercado abarrotado, Best Buy tenía que vigilar su propio territorio; es decir, identificar a sus mejores clientes y servirlos en una forma que ninguna tienda de descuento o competidor en línea pudiera. En lugar de tratar de hacer felices a todos sus clientes todo el tiempo, la compañía tenía que segmentar su mercado, reducir su mercado meta y acentuar su posicionamiento. La respuesta: centrarse en el cliente.

La estrategia de centrarse en el cliente se basa en la investigación del consultor Larry Selden, profesor de negocios emérito de Columbia University. Selden argumenta que la compañía debe considerarse a sí misma como una cartera de *clientes* y no de líneas de productos. Su investigación identificó dos tipos básicos de clientes: los ángeles y los demonios. Los ángeles son redituables, mientras que los demonios podrían costarle más a la compañía que los beneficios que le otorgan. De hecho, Selden afirma que atender a los demonios a menudo consume las ganancias obtenidas de servir a los ángeles.

Siguiendo esta lógica, Best Buy organizó una fuerza de tareas para analizar los hábitos de compra de sus clientes. Sin duda, los analistas encontraron tanto ángeles como demonios. Los ángeles conformaban el 20% de los consumidores, que producían la mayoría de sus ganancias. Ellos compraban con rapidez los televisores de alta definición, los aparatos electrónicos portátiles y los nuevos reproductores de DVD sin esperar descuentos o rebajas.



En contraste, los demonios formaban un grupo de compradores clandestinos, hambrientos de ofertas, que exprimían cada centavo de ahorro del gran minorista. Se abastecían de artículos en oferta... “y luego los vendían en eBay obteniendo una ganancia. Buscaban los precios más bajos que se ofrecían en los sitios web y demandaban que Best Buy cumpliera con su promesa de ofrecer los precios más bajos”. Según un alto ejecutivo de la compañía, estos demonios podrían representar un grupo de hasta 100 millones de clientes, de un total de 500 millones que visitan al minorista cada año. “Ellos podrían provocar enormes estragos económicos”, afirmó.

Análisis de segmentación más profundos revelaron que los ángeles caen dentro de ocho grupos de compradores típicos de Best Buy, como los “Barrys”, los hombres con altos ingresos; las “Jills”, las madres suburbanas; los “Buzzes”, los hombres afectos a la tecnología; los “Rays”, los hombres jóvenes de familia con un presupuesto limitado; o los “Charlies y Helens”, individuos en la tapa del nido vacío con dinero para gastar. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de compra únicos. Considere a “Ray”. Según un analista, “no es un cliente común y corriente; le encanta ir a Best Buy, [él es] un verdadero entusiasta del ‘entretenimiento tecnológico’, y es el ‘sustento’ de la compañía, ya que representa más del 20% de las ventas [del detallista]”. Y, aunque “Helen” no es “de ninguna manera, cliente habitual de Best Buy, está redescubriendo el ‘tiempo para ella’ y está abierta a la posibilidad de comprar tecnología que la mantenga conectada con su comunidad”.

Con base en estos hallazgos de segmentación, Best Buy decidió aceptar a los ángeles y rechazar a los demonios. Para atraer a los ángeles, la compañía empezó a abastecer más mercancía y a ofrecer mejores servicios para ellos. Por ejemplo, creó centros de fotografía digital y el “escuadrón sabelotodo de la tecnología”, que ofrece asesoría personalizada en la tienda o en el hogar a los compradores muy valiosos. Estableció el programa de lealtad Reward Zone, en el que los clientes habituales pueden ganar puntos para obtener descuentos en compras futuras. Para desanimar a los demonios, la compañía los eliminó de sus listas de marketing, redujo las promociones y otras tácticas de venta utilizadas para atraerlos, e instaló una cuota de reaprovisionamiento del 15 por ciento.

De acuerdo con el método de centrarse en el cliente, Best Buy revisó con sumo cuidado la base de datos de sus clientes y empezó a remodelar cada tienda para acomodar su mezcla de productos y servicios de modo que reflejaran su conformación de los segmentos de clientes principales. En las tiendas centradas en el cliente, los vendedores ahora reciben horas de capacitación para identificar a los clientes deseables de acuerdo con sus preferencias y comportamiento de compra.

En una tienda dirigida a los “Barrys” de altos ingresos, los vendedores con camisa azul rondan los pasillos de DVD buscando candidatos prometedores. La meta consiste en llevarlos al Magnolia Home Theater Center, una tienda dentro de la tienda que ofrece sistemas de teatro en casa de lujo y asesores expertos en estos aparatos. A diferencia de las secciones habituales de televisores en las tiendas Best Buy, el centro cuenta con sillas cómodas, un sillón de piel y una canasta con palomitas de maíz para imitar las



populares salas de medios con fanáticos del teatro en casa. En las tiendas dirigidas a los jóvenes “Buzzes”, la compañía creó zonas de videojuegos con sillas de piel y consolas de juego conectadas a televisiones gigantes con pantalla de plasma. Los juegos están apilados de manera conveniente fuera de la zona de juego, y los deslumbrantes televisores nuevos están ubicados a poca distancia.

**En Best Buy, la estrategia de centrarse en el cliente significa escuchar a los clientes meta y ayudarlos a utilizar la tecnología en la forma que soñaron. “Trabajamos para las personas, personas como usted. Lo decimos de verdad”.**

¿Cómo está funcionando la estrategia de centrarse en el cliente utilizada por Best Buy? Muy bien. Las primeras tiendas centradas en el cliente superaron por mucho a sus tiendas tradicionales, ya que muchas de ellas publican ganancias de ventas de más del triple de las ganancias de las tiendas con formatos convencionales. Desde que lanzó la nueva estrategia hace seis años, las ventas generales (y utilidades) de Best Buy son de más del doble. Y, a pesar de la reciente crisis económica, que ha provocado que competidores como Circuit City, Tiger Direct y CompUSA quedarán rezagados o sufrieron una importante reestructuración, las ganancias de Best Buy han aumentado un año tras otro. Las utilidades se incrementaron casi un 13% el año pasado y, según una encuesta reciente, el 40% de los compradores estadounidenses consideran a Best Buy como el lugar preferido para adquirir productos electrónicos, dejando en un distante segundo lugar a Walmart, con un 14 por ciento.

“Iniciamos este viaje [centrado en el cliente] al aprender a distinguir las diferencias en los deseos de nuestros clientes, y luego aprender cómo satisfacerlos”, afirma su antiguo director ejecutivo Brad Anderson. Centrarse en el cliente significa “escuchar para entender cómo los clientes van a utilizar los productos que nos compran, y utilizar este conocimiento para enriquecer sus vidas,... en lugar de preocuparnos por vender productos”. Best Buy desea concentrarse en los deseos y necesidades individuales de sus clientes, para convertirse en “ese consejero confiable, capaz de ayudarlos a utilizar la tecnología de la manera que han soñado”, afirma Anderson. “Eso abre un enorme horizonte de oportunidades de crecimiento para nosotros”.<sup>1</sup>

**La estrategia “centrada en el cliente” de Best Buy atiende mejor a sus mejores segmentos de clientes, mientras prescinde de los menos atractivos. El resultado: las ventas están aumentando a pesar de la reciente crisis económica.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir los principales pasos en el diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente: la segmentación de mercados, el mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.

Estrategia de marketing impulsada por el cliente

## Objetivo 2

Mencionar y analizar las bases principales para la segmentación de los mercados de consumidores y de negocios.

Segmentación del mercado

## Objetivo 3

Explicar cómo identifican las empresas segmentos de mercados atractivos y eligen una estrategia de enfoque en el mercado.

Marketing meta

## Objetivo 4

Analizar la manera en que las empresas diferencian y posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva.

Diferenciación y posicionamiento

### Segmentación de mercado

Dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas.

### Marketing meta (mercado meta)

Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar ingresar a él.

### Diferenciación

Diferenciar la oferta de mercado con el fin de crear mayor valor para el cliente.

### Posicionamiento

Lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

## En la actualidad las empresas

reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están muy distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, como Best Buy, una compañía debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor y con mayores utilidades; debe diseñar estrategias de marketing impulsadas por el cliente para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

De esta manera, la mayoría de las compañías han pasado de la concepción de un marketing masivo a la de un *marketing meta*: identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing a la medida de cada uno. En vez de distribuir sus campañas de marketing (el método de “la escopeta”), las empresas buscan concentrarse en los compradores que tienen mayor interés en los valores que ellas crean mejor (el método del “rifle”).

La **figura 7.1** muestra los cuatro pasos principales del diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente. En los primeros dos pasos, la compañía selecciona a los clientes que servirá. La **segmentación del mercado** implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El **mercado meta** consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar.

En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor; es decir, cómo creará valor para los clientes meta. La **diferenciación** implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. El **posicionamiento** consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. A continuación describiremos cada uno de estos pasos.

**Comentario del autor** | La segmentación del mercado aborda la primera pregunta simple del marketing: ¿A cuáles clientes serviremos?

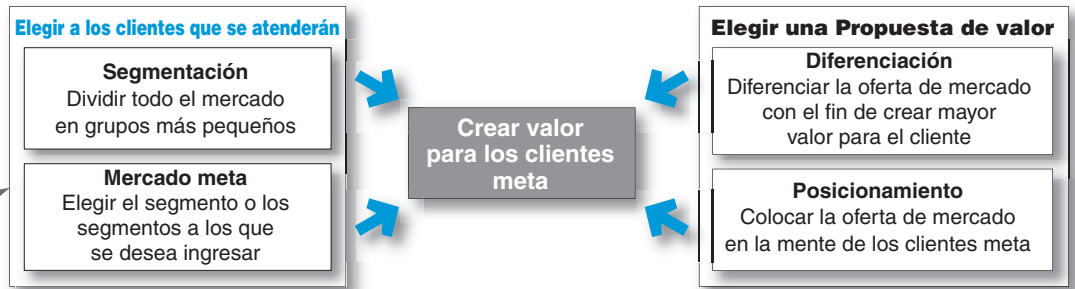
## Segmentación del mercado

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. En esta sección analizaremos cuatro temas importantes sobre la segmentación: la segmentación de

● FIGURA | 7.1

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

A nivel conceptual, el marketing se reduce a dos preguntas: (1) ¿a cuáles clientes serviremos? y (2) ¿cómo los serviremos? Desde luego, lo difícil es dar buenas respuestas a estas preguntas tan simples, aunque difíciles. La meta consiste en crear más valor que los competidores para los clientes que atendemos.



los mercados de consumidores, la segmentación de los mercados de negocios, la segmentación de mercados internacionales y los requisitos para una segmentación efectiva.

## Segmentación de los mercados de consumidores

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado. La **tabla 7.1** describe las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumidores. Aquí hablaremos de las principales variables *geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales*.

### Segmentación geográfica

#### Segmentación geográfica

División del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

La **segmentación geográfica** implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. Una empresa decidirá si operará en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas según las necesidades y los deseos.

En la actualidad muchas compañías están localizando sus productos, publicidad, promoción y ventas para que se ajusten a las necesidades de regiones, ciudades e incluso zonas individuales. Por ejemplo, el grupo Éxito, en Colombia, ofrece diferentes formatos, adecuados a la zona geográfica y al ingreso de sus habitantes. Así, Surtimax, con un formato de bodega, es un almacén familiar, ubicado en los barrios, que ofrece ahorro y economía para el usuario y donde los clientes pueden hacer sus compras de mercado básico completo. La marca propia Surtimax es protagonista para poder ofrecer un mayor nivel de ahorro a sus clientes. Por el contrario, los formatos Carulla y Pomona, del mismo grupo, se caracterizan por ofrecer a sus clientes productos de mayor calidad y un excelente servicio. Estas tiendas se ubican normalmente en zonas urbanas con alto poder adquisitivo.

De manera similar, Citibank ofrece diferentes mezclas de servicios de sucursal bancaria, dependiendo de la demografía de los vecindarios. Y Baskin-Robbins practica el denominado “marketing de tres millas”, que hace hincapié en los eventos y promociones locales, cercanos a la tienda local.<sup>2</sup>

#### Segmentación demográfica

División del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

### Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** divide el mercado en grupos según variables como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. Aun cuando los mercadólogos definan primero los segmentos de mercado con otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él de manera eficaz.

#### Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida

División de un mercado en diferentes grupos por edad y por etapa del ciclo de vida.

**Edad y etapa del ciclo de vida.** Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas utilizan la **segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida**, al ofrecer distintos productos o usar diferentes enfoques de marketing para distintos grupos de

## ● TABLA | 7.1 Principales variables de segmentación en mercados de consumidores

### Geográficas

Región del mundo o país	Estados Unidos, Canadá, Europa occidental, Medio Oriente, Cuenca del Pacífico, China, India, Brasil
Región del país	(Estados Unidos) Pacífico, montañosa, noroeste central, suroeste central, noreste central, sureste central, Atlántico sur, Atlántico medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Menos de 5 000; 5 000-20 000; 20 000-50 000; 50 000-100 000; 100 000-250 000; 250 000-500 000; 500 000-1 000 000; 1 000 000-4 000 000; más de 4 000 000
Densidad	Urbana, suburbana, ex urbana, rural
Clima	Septentrional, meridional

### Demográficas

Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, más de 65
Género	Hombre, mujer
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, más de 5
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; casado, sin hijos; casado, con hijos; padres solteros; parejas no casadas; maduro, casado, sin hijos menores de 18; maduro, soltero; otro
Ingreso	Menos de \$20 000; \$20 000-\$30 000; \$30 000-\$50 000; \$50 000-\$100 000; \$100 000-\$250 000; más de \$250 000
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y empresarios; oficinista, vendedores; artesanos; supervisores; agricultores; estudiantes; amas de casa; desempleados; jubilados
Escolaridad	Primaria o menos; secundaria trunca; graduado de preparatoria; educación universitaria incompleta; graduado universitario, posgrado
Religión	Católica, protestante, judía, musulmán, hindú, otra
Raza	Asiático, hispano, negro, blanco
Generación	<i>Baby boomer</i> , generación X, generación del milenio
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, ruso, japonés

### Psicográficas

Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos, esforzados, luchadores
Personalidad	Compulsivo, sociable, autoritario, ambicioso

### Conductuales

Ocasiones	Habitual, especial, vacaciones, estacional
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez
Estatus del usuario	No usuario, usuario anterior, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, total
Etapas de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de compra
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

edades y de etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, Oscar Mayer ofrece bocadillos Lunchables, muy divertidos y atractivos para los niños. Para generaciones mayores, comercializa Deli Creations, “con toda la calidez y el sabor recién horneado que usted busca; con sólo un minuto en el microondas, sin tener que salir”.

Otras compañías se enfocan en la edad específica de grupos de diferentes etapas del ciclo vital. ● Por ejemplo, aunque a los consumidores de todos los segmentos de edad les gustan los cruceros de Disney, Disney Cruise Lines se enfoca principalmente en familias con hijos, grandes



● **Segmentación por la etapa del ciclo de vida:** Disney Cruise Lines se dirige principalmente a familias con niños, grandes y pequeñas. La mayoría de sus destinos y actividades a bordo se diseñan tomando en cuenta a los padres y a sus hijos.

### Segmentación por género

División de un mercado en diferentes grupos según el género.

### Segmentación por ingresos

Dividir el mercado en distintos grupos según los ingresos.

y pequeñas. La mayor parte de sus destinos y actividades a bordo están diseñadas para los padres y sus hijos. A bordo, Disney proporciona asesores capacitados que ayudan a los niños más pequeños a participar en actividades prácticas, espacios exclusivos para niños más grandes, y opciones de actividades familiares o individuales para padres y otros adultos. Es difícil encontrar un anuncio o página web de Disney Cruise Lines que no muestre familias sonrientes. En contraste, Viking River Cruises, la línea de cruceros de lujo con barcos más pequeños, que ofrece viajes por grandes ríos de todo el mundo, se dirige principalmente a parejas de adultos maduros y solteros. En los anuncios y sitios web de Viking no encontrará un solo niño.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos de evitar los estereotipos cuando emplean la segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida. Aunque algunas personas de 80 años de edad requieren de una silla de ruedas, otras aún juegan tenis. Asimismo, mientras que algunas parejas de 40 años de edad ya tienen hijos en la universidad,

otras apenas están formando una nueva familia. Así, la edad por lo general no ayuda a predecir la etapa del ciclo de vida de un individuo, su salud, su estatus laboral o familiar, sus necesidades ni su poder adquisitivo. Las empresas que se dirigen a los consumidores maduros suelen emplear imágenes y exhortaciones positivas. Por ejemplo, los anuncios de Fun Ships de Carnival Cruise Lines muestran a un *baby boomer* maduro y a un niño deslizándose en un tobogán acuático, con la frase publicitaria “la diversión no tiene límite de edad”.

**Género.** La **segmentación por género** se ha utilizado durante mucho tiempo en ropa, cosméticos, artículos de tocador y revistas. Por ejemplo, Procter & Gamble lanzó Secret, una de las primeras marcas de desodorante especialmente formuladas para la química de la mujer, con un empaque y una publicidad que funcionan para reforzar la imagen femenina. Más recientemente, muchos fabricantes de cosméticos para mujeres han empezado a crear líneas para hombres. Por ejemplo, Nivea comercializa Nivea para hombres, una línea de productos para caballeros que incluye su champú 3 en 1 para cuerpo Active3, una combinación de champú y crema para afeitarse, y su crema revitalizante para ojos. Según un mercadólogo de Nivea, Active3 atrae la parte del hombre que piensa “yo quería ser rápido, cómodo y económico. Yo quería adaptarme a esta época”. Es “lo que los hombres quieren”.<sup>3</sup>

Un segmento de género ignorado puede ofrecer nuevas oportunidades en mercados que van desde los productos electrónicos hasta las motocicletas. Por ejemplo, Harley-Davidson tradicionalmente ha dirigido el diseño y el marketing de su producto a un mercado adinerado de hombres entre 35 y 55 años de edad. Las mujeres sólo iban de acompañantes, pero ya no es así:<sup>4</sup>

Las mujeres componen uno de los segmentos de clientes con mayor crecimiento en el negocio de las motocicletas. La cantidad de mujeres que poseen una Harley-Davidson se triplicó en los últimos 20 años, y ellas representan ahora el 12% de las compras de Harley-Davidson. Por eso la compañía está incrementando sus esfuerzos por cambiar a las mujeres que van en la parte trasera de la motocicleta al asiento del conductor. Sin embargo, en lugar de caer en estereotipos femeninos, Harley-Davidson se está dirigiendo a “mujeres fuertes e independientes que disfrutan enfrentar desafíos y la sensación de aventura”, afirma el gerente de la división de extensión hacia la mujer de la empresa. Un anuncio reciente presenta el siguiente encabezado: “Lo nunca imaginado, el sexo débil”. Un micrositio web para mujeres las exhorta a compartir historias inspiradoras de sus viajes en motocicleta. Y para lanzar su Mes de mujeres motociclistas, Harley-Davidson recientemente organizó eventos diseñados para “celebrar a los millones de mujeres que ahora toman la vida por el manubrio”.

Al dirigirse a las mujeres, Harley-Davidson ha permanecido fiel a su imagen ruda, a prueba de caminos. “No creo que veamos ninguna [motocicleta Harley-Davidson] color rosa en el camino”, afirma un analista. Y “no tienen que añadir espejos más grandes para que las mujeres puedan usar sus cosméticos.... Ellos quieren vender motocicletas a las mujeres, y quieren venderlas a las mujeres que desean montar una *Harley*”.

**Ingreso.** La **segmentación por ingreso** se ha utilizado durante mucho tiempo por los mercadólogos de productos y servicios como automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes. Muchas compañías se dirigen a consumidores acaudalados con bienes lujosos y servicios

que brindan comodidad. Por ejemplo, los hoteles lujosos ofrecen paquetes especiales para atraer a los viajeros acaudalados. El Four Seasons Miami recientemente ofreció un paquete Five Diamond que incluía una argolla con un diamante Graff de dos quilates (u otro diamante diseñado con las especificaciones de usted) y una estancia en la suite presidencial con una botella de champán Dom Pérignon Oenothèque de 1990, caviar para dos personas y un masaje de 80 minutos en la suite para la pareja, con el uso de una loción impregnada con diamantes reales. El precio: “desde 50 000 dólares”.<sup>5</sup>

Otros mercadólogos utilizan programas de marketing de alta sensibilidad para cortejar a los clientes adinerados. Considera los siguientes ejemplos:<sup>6</sup>

Seadream Yatch Club, una línea de cruceros de lujo con barcos pequeños, llama a huéspedes seleccionados después de cada crucero y les ofrece que el director ejecutivo vuele a su casa para ser el anfitrión de un almuerzo o recepción para una docena de los mejores amigos de la pareja, todo cortesía de Seadream. Los huéspedes cuentan su viaje en el crucero. Seadream ofrece una excelente tarifa a sus huéspedes y vende varios de sus cruceros a 1 000 dólares la noche, por persona, sin mencionar a los amigos de la pareja que les cuentan a sus amigos. Esta estrategia ha sido tan exitosa para la compañía, que prácticamente abandonó la publicidad más tradicional. De manera similar, cuando Steinway vende un gran piano de su marca, le ofrece al cliente un evento social para compradores en su casa, incluyendo la actuación de un artista de Steinway. Este tipo de marketing tan personal crea una comunidad de “evangelistas de la marca”, quienes platican su historia a posibles compradores y amigos adinerados, precisamente el grupo meta correcto.

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación por ingresos se dirigen a los más ricos. Por ejemplo, muchos vendedores minoristas como Dollar General, Family Dollar y las cadenas de tiendas Dollar Tree, se dirigen con éxito a grupos con menores ingresos. El principal mercado de estas tiendas se conforma de familias con ingresos menores a los 30 000 dólares. Cuando los expertos en bienes raíces de Family Dollar exploran lugares para sus nuevas tiendas, buscan las zonas de clase media baja, donde la gente usa zapatos poco costosos y conduce automóviles viejos que derraman una gran cantidad de aceite. Con sus estrategias para los grupos de bajos ingresos, las tiendas de precios bajos ahora son los minoristas con más rápido crecimiento en Estados Unidos.

La reciente crisis económica ha planteado desafíos para los mercadólogos que se dirigen a todos los grupos de ingresos. Los consumidores de todos los niveles de ingresos (incluyendo los consumidores adinerados), están recortando sus gastos y buscando mayor valor en sus compras. En muchos casos, los comerciantes de productos lujosos, que se dirigen a los consumidores de altos ingresos, han sido los más golpeados. Incluso los clientes que aún pueden adquirir bienes de lujo parecen estar haciendo una pausa. Según un economista, “Es un *no* consumo evidente. Los ricos aún tienen su riqueza, [pero] es la imagen que uno proyecta en una mala situación económica al conducir un automóvil de lujo cuando tus amigos o colegas podrían estar perdiendo sus negocios.”<sup>7</sup>

## Segmentación psicográfica

### Segmentación psicográfica

Dividir un mercado en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.

La **segmentación psicográfica** divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

En el capítulo 5 explicamos cómo los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida*. Como resultado, los mercadólogos a menudo segmentan sus mercados considerando los estilos de vida de los consumidores y basan sus estrategias de marketing en aspectos atractivos para el estilo de vida. Por ejemplo, el comerciante de nicho Zipcar se dedica a rentar automóviles por hora o por día, pero no se considera a sí mismo como una empresa de renta de automóviles; más bien se describe como una compañía que mejora el estilo de vida urbano de sus clientes y se anuncia de acuerdo con esto. “No se trata de automóviles”, afirma el director ejecutivo de Zipcar, “se trata de la vida urbana”.

Los mercadólogos también utilizan variables de la *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, las líneas de cruceros se dirigen a individuos que buscan aventuras. Royal Caribbean busca atraer parejas y familias con gran energía al ofrecer cientos de actividades, como la escalada de paredes de roca y el patinaje sobre hielo. Sus comerciales invitan a los viajeros a “declarar su independencia y convertirse en un ciudadano de nuestra nación (Royal Caribbean, la nación del por qué no). En contraste, la línea de cruceros Regent Seven Seas se dirige a aventureros más

# Marketing Real

## Supermercados Wong

El ir de compras al supermercado no suele ser la actividad más interesante que realizamos a lo largo de la semana, ni mucho menos la más esperada, ya que se convierte en una tarea rutinaria de abastecimiento de alimentos y otros artículos de consumo masivo que en muchos casos desearíamos poder evitar, pero lamentablemente es parte de nuestra vida diaria.

Conscientes del desagrado de las amas de casa por tener que ir al supermercado de manera rutinaria para realizar las compras de la canasta familiar, Tiendas Wong, logró pasar de ser una pequeña bodega, propiedad de una familia china que llegó al Perú para establecerse e iniciar un negocio de abarrotes que les permitiera vivir, en la cadena de supermercados líder de ese país, gracias a su política de generación de valor permanente al consumidor, que es considerado su razón de ser y por tanto, el eje de su estrategia de generación de nuevos servicios orientados no sólo a satisfacer al cliente, sino a superar sus expectativas para lograr una alta satisfacción y obtener su fidelidad.

Supermercados Wong es una cadena peruana, fundada por una familia de origen chino, que gracias a su éxito fue adquirida por la transnacional chilena CENCOSUD en 2007. Wong empezó como una modesta bodega en la década de 1940 en una esquina del distrito de San Isidro, uno de los barrios más exclusivos de Lima. El negocio funcionó normalmente durante muchos años, pero no prosperaría a gran escala sino hasta 1983, año en el que los hijos del fundador decidieron abrir un segundo local, mucho más amplio, en una concurrida zona comercial de ese mismo distrito (San Isidro) y ofrecer una variada oferta de productos selectos que los demás supermercados no ofrecían, dado que el mercado meta de Wong eran personas de nivel socioeconómico medio y alto que

buscaban productos de calidad y un buen servicio.

A finales de la década de 1990, Grupo Wong decide expandir sus operaciones y lanza "Supermercados Metro", para atender al segmento de menores recursos con una oferta de productos variada pero basada en la canasta familiar de productos de consumo masivo. De esta forma, tenían un grupo de tiendas dirigido a cada uno de los dos grandes segmentos en que habían dividido el mercado: el segmento que buscaba productos de calidad con precios altos, y el segmento que buscaba productos estándar a bajo precio.

Para diciembre de 2007, fecha en la que fue vendido a CENCOSUD, Grupo Wong mantenía una participación de mercado de al menos 60%, lo cual brindaba una solidez y sostenibilidad importante.

La clave del éxito alcanzado por Grupo Wong radica en una oferta de servicio al cliente de alto nivel. Wong comprendió que los beneficios tradicionales y las fortalezas que tienen los supermercados frente a los mercados tradicionales, o las bodegas tradicionales, debían ser ampliados con el fin de lograr la lealtad de los clientes a través de una oferta de valor con un alto servicio,

que respondía cada vez mejor a las expectativas de sus clientes (tal como se puede apreciar en su política de calidad expresada en su página web, la cual refleja esta especial preocupación de la empresa por dar siempre el mejor servicio a sus clientes). Con este fin, Wong implementó el servicio de acomodo en bolsas clasificadas por categoría de productos y su traslado a los vehículos del cliente, e incluso a sus domicilios en los casos en que se encuentren relativamente cerca del establecimiento. En el caso de que el cliente no tuviera vehículo, el empleado de la tienda debía acompañar al cliente hasta su domicilio, ayudándole con el traslado de los productos sin recibir propina.

De esta manera, los altos estándares de servicio para otorgar mayor valor al cliente implicaba que destinaran prácticamente a un encargado por cliente (para que se ubicara al final de cada caja para recibir los productos que éste iba pagando en caja, al tiempo que los organizaba apropiadamente en las bolsas para luego, con un carrito especial que contaba con varias divisiones para depositar las bolsas ordenadamente, trasladarlos hasta el vehículo o la casa del cliente).

Esta clasificación de los productos en bolsas y su traslado fueron factores muy valorados por los clientes ya que facilitaba la compra y el guardado de los productos en su casa.

Otro ejemplo de la preocupación de la empresa por generar valor para sus clientes fue la instauración del servicio de entrega



(delivery) a domicilio a través de su servicio *Wong pedidos*.

Con el mismo fin, Wong desarrolló toda una política orientada a incrementar la oferta de valor que prestaba a sus compradores a través de actividades y condiciones en el interior de sus instalaciones que revaloraran la función de esta cadena de supermercados ante sus clientes, y la sociedad, brindando a éstos otros servicios, como guardería para los niños (mientras los padres realizaban sus compras), servicio de taxi en la puerta y el día del cliente (donde se les agasajaba con bocaditos).

Adicionalmente, instauraron una serie de actividades vinculadas con fechas importantes de celebración general en la ciudad; por ejemplo, crearon el "Corso de Wong" para conmemorar las Fiestas Patrias, que consistía en una pasacalle que se realizaba en el mes de julio, en el que participan todos los trabajadores de la empresa realizando diversos números artísticos utilizando los colores patrios (rojo y blanco) como colores institucionales, lo que contribuyó a posicionar a Wong como una empresa "peruana" en la mente de los consumidores; otro evento importante era la actuación de sus trabajadores para celebrar el Día del Trabajo.

La participación activa en estas festividades brindaba a los clientes, y a la ciudadanía en general, una atmósfera positiva que los predisponía de manera favorable hacia la firma.

Todas estas acciones contribuyeron notablemente a mejorar la oferta de valor de Wong y hacerla más atractiva para sus clientes meta al superar sus expectativas. Y para atender a los demás segmentos optó por el lanzamiento de un nuevo formato con la marca Metro, de modo que el posicionamiento que había adquirido la empresa no se viera modificado.

Una vez que Wong se hubo consolidado como la cadena de supermercados con un servicio de alto valor para sus clientes, inició una estrategia con miras a ofrecer a sus clientes no sólo alimentos y productos de consumo masivo, sino para concentrar en un solo lugar la venta de todos los bienes y servicios que pudieran requerir en su vida diaria, con el objetivo de ahorrarle tiempo al consumidor al realizar en una sola parada, en Supermercados Wong, la compra no sólo de los productos

de alimentación, limpieza e higiene personal que pudiera necesitar sino también de licores, artículos de librería, repostería, artículos para el hogar, equipos telefónicos, juguetes, equipo de computación y hasta aparatos eléctricos y electrodomésticos. Todo eso complementado con una serie de servicios adicionales como duplicado de llaves y agencia de viajes, entre otros, con la finalidad de mejorar permanentemente su oferta de valor, ya que todos estos servicios contribuían a mejorar la experiencia de compra de sus clientes, haciendo gala de su proposición central de ventas: "Wong, donde comprar es un placer", la cual le permitió obtener el liderazgo en su sector y mantenerlo a lo largo de sus casi tres décadas de permanencia en el mercado.

Actualmente, Supermercados Wong cuenta con 72 locales, con sus formatos de hipermercado y supermercado, con las marcas Wong y Metro, distribuidas en diversas ciudades de Perú. Adicionalmente, es propietaria de los centros comerciales Plaza Lima sur, el Centro cultural Plaza Camacho y Portal La Fonda.

**Fuentes:** [http://www.cencosud.cl/unidades\\_wong\\_peru.htm](http://www.cencosud.cl/unidades_wong_peru.htm); <http://www.equilibrium.com.pe/presswongymetro.pdf>; <https://www.wong.com.pe/supermercado/calidad.html>



● **Segmentación por ocasión:** M&M's prepara anuncios y empaques especiales para eventos y días festivos como la Pascua.

tranquilos e intelectuales, a parejas maduras que buscan un ambiente más elegante y destinos exóticos como el Oriente. Regent los invita a disfrutar cuando "el lujo se convierte en exploración".<sup>8</sup>

## Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

**Ocasiones.** Los compradores también se agrupan según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, hacen realmente la compra o utilizan el producto adquirido. La **segmentación por ocasión** ayuda a las empresas a fomentar el uso de un producto. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores suelen tomar el jugo de naranja durante la mañana; no obstante los productores de naranjas promueven el jugo de naranja como una bebida refrescante en otros momentos del día. En cambio, la campaña publicitaria de Coca-Cola, "Buenos días", intenta aumentar el consumo de la Coca-Cola de dieta, promovéndola como una bebida ligera y energética para la mañana.

Algunos días festivos, como el día de las madres y el día del padre, se crearon originalmente en parte para incrementar la venta de dulces, flores, tarjeta y otros regalos. Y muchos mercadólogos preparan ofertas y anuncios especiales para ocasiones festivas. ● Por ejemplo, M&M's transmite anuncios durante todo el año, pero prepara comerciales y empaques especiales para eventos y días festivos como Navidad, Pascua y el Súper Bowl.



### Segmentación conductual

Dividir un mercado en grupos según el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores ante un producto.

### Segmentación por ocasión

División de un mercado en grupos según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

### Segmentación por beneficios

División del mercado en segmentos, según los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

**Beneficios buscados.** Una forma eficaz de segmentación consiste en agrupar a los compradores según los distintos *beneficios* que buscan en un producto. La **segmentación por beneficios** requiere encontrar los principales beneficios que busca la gente en la clase de producto, el tipo de personas que busca cada beneficio y las principales marcas que proporcionan cada beneficio.

La ropa deportiva Champion, segmenta sus mercados considerando los beneficios que buscan distintos consumidores de su ropa atlética. Por ejemplo, los consumidores “en buena forma y elegantes” buscan un equilibrio entre función y estilo: se ejercitan para obtener resultados, pero desean lucir bien al hacerlo. Los “competidores de deportes serios” realizan mucho ejercicio y viven y aman su ropa deportiva; buscan desempeño y funcionalidad. En cambio, las madres “en búsqueda de valor” se interesan poco por los deportes y por la ropa deportiva; compran para la familia y buscan durabilidad y valor. De esta manera, cada segmento busca una mezcla distinta de beneficios. Champion debe dirigirse al segmento o segmentos por beneficio a los cuales sea capaz de ofrecer un mejor servicio y de forma más rentable, utilizando las exhortaciones que se ajusten las preferencias de beneficios en cada segmento.

**Estatus del usuario.** Los mercados también se segmentan en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Los mercadólogos desean reforzar y conservar a los usuarios habituales, atraer a no usuarios meta y revigorizar las relaciones con los ex usuarios.

En el grupo de usuarios potenciales se incluyen los consumidores que enfrentan cambios en las etapas de la vida, como los recién casados y los nuevos padres, ya que se pueden convertir en usuarios intensivos. Por ejemplo, el vendedor minorista de lujosas cocinas y de utensilios de cocina Williams-Sonoma, se dirige de manera activa a las parejas que acaban de comprometerse.

Las secciones de ocho páginas de Williams-Sonoma en revistas para novias muestran a una joven pareja caminando por un parque o hablando íntimamente en la cocina sobre una copa de vino. La futura esposa pregunta, “ahora que encontré el amor, ¿qué otra cosa necesito?” Imágenes de juegos de cuchillos, tostadores, juegos de copas, joyas y sartenes de Williams-Sonoma proporcionan algunas ideas. Desde luego, el minorista también ofrece un registro para novias, pero lo lleva un paso más allá. A través de un programa llamado “La tienda es suya”, mediante una cita, abre sus tiendas después de las horas hábiles, exclusivamente para que parejas individuales las visiten y hagan la lista de los productos que desean. Este segmento es muy importante para la compañía. Casi la mitad de las personas que se registran son nuevos usuarios de la marca, y continuarán comprando una gran cantidad de utensilios de cocina en el futuro.<sup>9</sup>

**Frecuencia de uso.** Los mercados también podrían segmentarse en usuarios ocasionales, medios e intensivos. Los usuarios intensivos suelen conformar un pequeño porcentaje del mercado, aunque representan un alto porcentaje del consumo total. Por ejemplo, Burger King se dirige a los que denomina “súper fanáticos”, hombres y mujeres jóvenes (de 18 a 34 años) que adoran comer *who-ops* y que conforman hasta el 18% de los clientes de la cadena, pero que en realidad realizan casi

la mitad del total de las visitas. En promedio, comen en Burger King 13 veces al mes, de manera que la compañía se dirige a estos súper fanáticos de manera abierta con anuncios que destacan hamburguesas gigantes que contienen carne y queso y más carne y más queso, que podría “hacer crecer cualquier barriga”.<sup>10</sup>

**Situación de lealtad.** El mercado también podría segmentarse de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas (Tide), a las tiendas (Target) y a las compañías (Apple). Es factible dividir a los compradores en grupos según su grado de lealtad.

Algunos clientes son totalmente leales: compran una marca siempre. Por ejemplo, como analizamos en el capítulo anterior, Apple tiene un seguimiento casi de culto por parte de sus usuarios leales. Otros son leales hasta cierto punto: muestran lealtad hacia dos o tres marcas de un producto, o favorecen una, aunque en ocasiones compran otras. Incluso algunos consumidores no tienen lealtad hacia ninguna marca; desean algo diferente cada ocasión o compran cualquiera que incluya un descuento.

Una empresa podría aprender mucho si analiza los patrones de lealtad de su mercado. Primero debería estudiar a sus clientes leales. Por ejemplo, al estudiar a los fanáticos de Mac, Apple podría atender mejor su mercado meta y desarrollar mensajes de marketing. Al explorar a sus compradores menos leales, la empresa



● **Lealtad de los consumidores: los “fanáticos de Mac”;** es decir, usuarios que son fanáticos leales de Apple, ayudaron a mantener la compañía a flote durante los años difíciles, y ahora se encuentran al frente del floreciente imperio de iPod, iTunes e iPhone de Apple.

podría detectar cuáles son las marcas que más compiten con la suya. Al observar a los clientes que están alejándose de su marca, la empresa conocería sus debilidades de marketing.

### Uso de varias bases de segmentación

Los mercadólogos rara vez limitan su análisis de segmentación a una o a unas cuantas variables; cada vez con mayor frecuencia utilizan varias bases de segmentación para identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos. Así, un banco no identifica sólo a un grupo de adultos jubilados y acaudalados, sino que dentro de este grupo distingue varios segmentos con base en su ingreso actual, así como sus bienes, ahorros, riesgos, vivienda y estilo de vida.

Varios servicios de información de negocios como Nielsen, Acxiom y Experian, proporcionan sistemas de segmentación de diferentes variables que combinan datos geográficos, demográficos, conductuales y del estilo de vida para ayudar a las compañías a segmentar sus mercados en zonas postales, vecindarios e incluso hogares. Uno de los principales sistemas de segmentación es el sistema PRIZM, de Nielsen, el cual clasifica cada hogar según un grupo de factores demográficos (como la edad, el nivel de educación, los ingresos, la ocupación, la composición de la familia, el origen étnico y la vivienda), con datos conductuales y del estilo de vida (como compras, actividades del tiempo libre y medios preferidos).

PRIZM clasifica los hogares estadounidenses en 66 segmentos distintos demográficos y conductuales, organizados en 14 grupos sociales diferentes. Los segmentos de PRIZM tienen nombres tan exóticos como “Niños y Camino sin salida”, “Poder gris”, “Mezcla bohemia”, “Los podría ser”, “Escopetas y camionetas”, “Viejas virtudes”, “Mosaico multicultural”, “Blues de la gran ciudad” y “Luces brillantes, ciudad pequeña”. Los nombres coloridos dan vida a los grupos.<sup>11</sup>

Por ejemplo, en el caso de México, Nielsen ofrece perfiles demográficos que permiten conocer las características que poseen los hogares del mercado objetivo. Los segmentos demográficos que son reportados y que determinan las preferencias son: nivel socioeconómico, número de componentes, presencia de niños, edad, ocupación y escolaridad del ama de casa, ocupación y escolaridad del jefe de familia, ingreso y etapas de la vida.



Por medio del sistema PRIZM, de Nielsen, los mercadólogos pueden dibujar una imagen sorprendentemente precisa de quién es usted y de lo que podría comprar. Los segmentos de PRIZM tienen nombres tan exóticos como “Luces brillantes, ciudad pequeña”, “Niños y Camino sin salida” y “Blues de la gran ciudad”.

PRIZM y otros sistemas de este tipo ayudan a los mercadólogos a segmentar a la gente y las localidades en grupos comerciales de consumidores similares. Cada grupo tiene sus propios patrones de gustos, estilos de vida y comportamientos de compra. Por ejemplo, las zonas con un “Círculo de ganadores”, que forman parte del grupo social de Suburbios de élite, son áreas suburbanas pobladas por parejas adineradas de entre 35 y 54 años de edad, con familias grandes en zonas de nuevos ricos. La gente de este grupo tiene mayores probabilidades de poseer un Mercedes GL Class, salir a correr, comprar en Neiman Marcus y leer *The Wall Street Journal*. En cambio, el segmento “América básica”, que forma parte del grupo social de Vida rústica, está conformado de familias jóvenes, con problemas económicos, que viven en pequeños pueblos aislados ubicados a todo lo largo de la región central de Estados Unidos. La gente de este grupo suele ir a comer en Hardee’s, comprar un vehículo usado y leer *Parents Magazine*.

Este tipo de segmentación ofrece una herramienta poderosa para todo tipo de mercadólogos. Sirve para que las compañías identifiquen y entiendan mejor a sus principales grupos de clientes, para que se dirijan a ellos de manera más eficaz, y para que ajusten sus ofertas y mensajes de marketing a sus necesidades específicas.

### Segmentación de mercados industriales

Los mercadólogos de mercados de consumidores e industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Los compradores industriales se segmentan de manera geográfica, demográfica (industria, tamaño de la compañía), o por los beneficios que buscan, el nivel de usuario, la frecuencia de uso y el nivel de lealtad. No obstante, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales como las características de operación de los clientes, sus métodos de compra, factores situacionales y características personales.

Casi todas las empresas dan servicio al menos a algún mercado industrial. Por ejemplo, American Express se dirige a los negocios en tres segmentos: comerciantes, corporaciones y pequeños

negocios. Ha desarrollado distintos programas de marketing para cada segmento. En el segmento de comerciantes, se concentra en convencer a los comerciantes nuevos para que acepten la tarjeta, y en administrar las relaciones con quienes ya la tienen. En el caso de los clientes corporativos más grandes, la empresa ofrece un programa de tarjetas corporativas que incluye servicios de gastos para los empleados y de administración de viajes. También le ofrece a este segmento un amplio rango de manejo de valores, planeación de jubilaciones y servicios financieros para la educación.

Por último, para los clientes de pequeños negocios, American Express creó OPEN, la Red de pequeños negocios, un sistema de tarjetas y servicios financieros para pequeñas empresas. Incluye tarjetas y líneas de crédito, recompensas para uso especial, monitoreo financiero y características del informe de gastos, así como servicios de apoyo financiero personalizados todos los días, todo el año. Según American Express: “OPEN es la manera en que atendemos a los pequeños negocios”.<sup>12</sup>

Muchas empresas establecen sistemas separados para tratar con clientes grandes o con múltiples ubicaciones. Por ejemplo, Steelcase, un fabricante grande de mobiliario para oficina, segmenta primero a los clientes en siete industrias, incluyendo biociencias, educación superior, gobiernos estadounidense y canadiense, gobiernos estatales y locales, cuidado de la salud, servicios profesionales y banca al detalle. Después, los vendedores de la compañía trabajan con distribuidores independientes de Steelcase para manejar a los clientes de Steelcase más pequeños, locales o regionales en cada segmento. Sin embargo, muchos clientes nacionales con diversas ubicaciones, como Exxon/Mobil o IBM, tienen necesidades especiales que podrían estar fuera del alcance de los distribuidores individuales. En tales casos, Steelcase utiliza ejecutivos de cuenta nacionales para ayudar a sus redes de distribuidores a administrar sus cuentas nacionales.

Dentro de una industria meta específica y cierto tamaño del cliente, la compañía podría segmentar utilizando métodos y criterios de compra. Al igual que en la segmentación de consumidores, muchos mercadólogos consideran que el *comportamiento de compra* y los *beneficios* ofrecen la mejor base para segmentar mercados de negocios.

## Segmentación de mercados internacionales

Pocas empresas tienen los recursos o la disposición para operar en todos los países del mundo, o incluso en la mayoría de ellos. A pesar de que algunas empresas grandes, como Coca-Cola o Sony, comercializan sus productos en más de 200 países, la mayoría de las compañías internacionales se enfocan en un conjunto más pequeño. Operar en muchos países representa nuevos desafíos. Los diferentes países, incluso aquellos que están muy cercanos entre sí, podrían variar en gran medida en su composición económica, cultural y política. De esta manera, tal como lo hacen con sus mercados nacionales, las empresas internacionales deben agrupar sus mercados mundiales en segmentos con distintas necesidades y comportamientos de compra.

Las empresas segmentan los mercados internacionales mediante una variable o la combinación de diferentes variables. Pueden hacerlo utilizando la *ubicación geográfica*, agrupando los países por regiones como Europa occidental, la Cuenca del Pacífico, el Medio Oriente o África. La segmentación geográfica considera que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común. Aunque esto sucede con frecuencia, hay muchas excepciones. Por ejemplo, aunque Estados Unidos y Canadá tienen mucho en común, ambos difieren cultural y económicamente de su vecino México. Incluso dentro de una región, los consumidores varían mucho. Por ejemplo, algunas empresas estadounidenses agrupan a todos los países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, la República Dominicana se parece tan poco a Brasil, como Italia se parece a Suecia. Muchos latinoamericanos ni siquiera hablan español, como los 200 millones de brasileños que hablan portugués y los millones de seres humanos de otros países que hablan una variedad de lenguas indígenas.

Los mercados internacionales también pueden segmentarse con base en *factores económicos*. Los países podrían agruparse de acuerdo con los niveles de ingresos de la población o considerando su nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de un país configura las necesidades de bienes y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Por ejemplo, muchas compañías ahora se están dirigiendo a los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), que conforman economías en desarrollo con un rápido crecimiento y con un poder de compra que aumenta a gran velocidad.

Los países también se segmentan por *factores políticos y legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad de empresas extranjeras, la regulación monetaria y la cantidad de burocracia. También se pueden utilizar *factores culturales* y agrupar los mercados de acuerdo con los idiomas, religiones, valores y actitudes, costumbres y patrones conductuales comunes.

La segmentación de mercados internacionales según factores geográficos, económicos, políticos, culturales, y de otros tipos, supone que los segmentos deberían consistir en grupos de países.

### Segmentación entre mercados

Formación de grupos de consumidores que tiene necesidades y comportamientos de compra similares, aunque se encuentren en diferentes países.

Sin embargo, conforme las nuevas tecnologías de comunicaciones, como la televisión satelital y Internet, conectan a los consumidores de todo el mundo, los mercadólogos pueden definir y llegar a segmentos de consumidores similares, sin importar en qué parte del mundo se encuentren. Con el uso de la **segmentación entre mercados** (también llamada **segmentación de mercados cruzados**), se forman segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compras similares, aun cuando estén ubicados en distintos países. Por ejemplo, Lexus se dirige a los consumidores adinerados del mundo (el segmento de la “élite global”), sin importar el país. Coca-Cola crea programas especiales para dirigirse a los adolescentes, que son los principales consumidores de sus bebidas gaseosas en todo el mundo. Y el gigante sueco de los muebles IKEA se dirige a la ambiciosa clase media global; la compañía vende muebles de buena calidad que las personas comunes de todo el mundo pueden pagar.

### Requisitos para una segmentación eficaz

Es evidente que existen muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa podrían dividirse en clientes rubios y en clientes castaños, aunque es obvio que el color del cabello no afecta la compra de la sal. Además, si todos los compradores de sal buscaran la misma cantidad de sal cada mes, considerando que toda la sal es igual, y desearan pagar el mismo precio, la empresa no se beneficiaría al segmentar este mercado. Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:



● El segmento de los “zurdos” puede ser difícil de identificar y medir. Como resultado, pocas compañías ajustan sus ofertas a las personas zurdas. Sin embargo, algunas empresas de nicho, como Anything Left-Handed del Reino Unido, se dirigen a este segmento.

- **Medibles:** Que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir. ● Por ejemplo, existen alrededor de 30.5 millones de zurdos en Estados Unidos, que es casi la población total de Canadá. Sin embargo, pocos productos se dirigen hacia este segmento de individuos zurdos. Tal vez el principal problema consiste en que el segmento es difícil de identificar y de medir. No existen datos sobre la demografía de los zurdos, en tanto que el U. S. Census Bureau no lleva un registro de los zurdos en sus encuestas. Las empresas de datos privados poseen grandes cantidades de estadísticas sobre otros segmentos demográficos, pero no sobre los zurdos.
- **Accesibles:** Los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva. Suponga que una empresa de perfumes descubre que los usuarios intensivos de su marca son hombres y mujeres solteros que permanecen fuera de casa hasta muy tarde y que son muy sociables. A menos que este grupo viva o compre en ciertos lugares y que esté expuesto a ciertos medios, será muy difícil llegar a él.
- **Sustanciales:** Los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida. Por ejemplo, no sería redituable para un fabricante de automóviles desarrollar vehículos especialmente para personas que miden más de 2.10 metros de estatura.
- **Diferenciables:** Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes. Si los hombres y las mujeres responden de manera similar a los mensajes de marketing de las bebidas gaseosas, entonces no constituyen segmentos separados.
- **Aplicables:** Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos. Por ejemplo, a pesar de que una pequeña línea aérea identificó siete segmentos de mercado, tenía muy poco personal para desarrollar programas de marketing específicos para cada segmento.

**Comentario del autor** Una vez que el mercado se ha dividido en segmentos, es momento de responder a la primera pregunta, aparentemente simple, sobre la estrategia de marketing que se planteó en la figura 7.1: ¿A cuáles clientes servirá la compañía?

### Marketing meta

La segmentación de marketing revela los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades. Luego, debe evaluar los diversos segmentos, y decidir a cuántos y a cuáles atendería mejor. Veremos cómo las empresas evalúan y eligen los segmentos meta.

## Evaluación de segmentos de mercado

Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: El tamaño y el crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa. La compañía primero debe reunir y analizar datos sobre las ventas actuales a los segmentos, sus tasas de crecimiento y la rentabilidad esperada de varios segmentos. Se interesará por los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento correctos.

Sin embargo, “el tamaño y el crecimiento correctos” son aspectos relativos. Los segmentos más grandes y con el crecimiento más rápido no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Quizá las empresas pequeñas crezcan de las habilidades y los recursos necesarios para dar servicio a los segmentos más grandes, o tal vez descubran que estos segmentos son demasiado competitivos. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que sean potencialmente más redituables para ellas.

La compañía también debe examinar factores estructurales importantes que afecten el atractivo a largo plazo del segmento.<sup>13</sup> Por ejemplo, un segmento sería menos atractivo si ya incluye a muchos *competidores* fuertes y dinámicos. La existencia de muchos *productos sustitutos* reales o potenciales limitaría los precios y las utilidades a obtener en un segmento. El *poder relativo de los compradores* también afecta el atractivo del segmento. Los compradores con un fuerte poder de negociación respecto a los vendedores, tratarán de forzar la disminución de los precios, exigir más servicios y enemistar a los competidores (todo a expensas de la rentabilidad del vendedor). Por último, un segmento será menos atractivo si incluye *proveedores poderosos* que sean capaces de controlar los precios, o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios demandados.

Incluso si un segmento cuenta con el tamaño y el crecimiento correctos, y resulta estructuralmente atractivo, la empresa debería considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse con rapidez porque no coinciden con los objetivos a largo plazo de la compañía. O tal vez la empresa no tenga las capacidades ni los recursos necesarios para tener éxito en un segmento atractivo. Por ejemplo, debido las condiciones económicas actuales, el segmento económico del mercado automotriz es grande y está creciendo. Sin embargo, dados sus objetivos y recursos, sería poco sensato que el fabricante de automóviles de lujo y con buen desempeño, BMW, ingresara a este segmento. Una compañía sólo debería penetrar en los segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior al cliente y lograr ventajas sobre los competidores.

## Selección de segmentos de mercados meta

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un **mercado meta** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. El marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes. La **figura 7.2** muestra que las empresas cubren los mercados de forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o concentrado).

### Mercado meta

Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

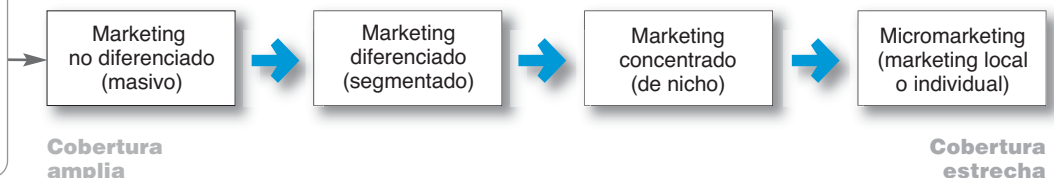
### Marketing no diferenciado (masivo)

Estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos del mercado e intenta llegar a todo el mercado con una sola oferta.

### Marketing no diferenciado

Con una estrategia de **marketing no diferenciado** (o **marketing masivo**), una empresa podría decidir ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y dirigirse al mercado completo con una oferta. Esta estrategia se enfoca en los aspectos *comunes* de las necesidades de los consumidores, y no en los aspectos *diferentes*. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores.

La figura cubre una amplia gama de estrategias de marketing meta, desde el marketing masivo (prácticamente sin diferenciación) hasta el marketing individual (al personalizar los productos y programas a los clientes individuales). Un ejemplo de marketing individual: en myMMs.com usted puede pedir un lote de M&Ms con su cara y un mensaje personal impreso en cada pequeño dulce.



● FIGURA | 7.2

Estrategias de marketing meta

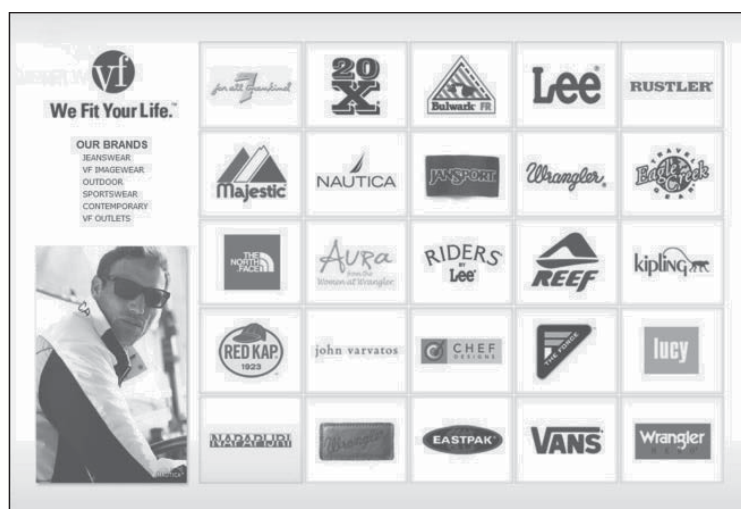
Como señalamos anteriormente en el capítulo, la mayoría de los mercadólogos modernos tienen serias dudas acerca de esta estrategia. Es difícil desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores. Además, los mercadólogos masivos suelen tener problemas al competir con empresas más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos o nichos específicos.

### Marketing diferenciado

Con una estrategia de **marketing diferenciado** (o **marketing segmentado**), una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos. Toyota Corporation produce varias marcas diferentes de automóviles (desde Scion y Toyota, hasta Lexus), cada una dirigida a su propio segmento de compradores. P&G vende seis marcas diferentes de detergente para ropa en Estados Unidos, las cuales compiten entre sí en los anaqueles de los supermercados. Y VF Corporation ofrece un armario lleno con más de 30 marcas de lujo enfocadas al estilo de vida, que “se ajustan a la vida de los consumidores de todo el mundo” en segmentos bien definidos: “desde trabajadores que usan el transporte público, vaqueros, surfistas y mamás del fútbol, hasta fanáticos de los deportes y bandas de rock”.<sup>14</sup>

### Marketing diferenciado (segmentado)

Estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.



Marketing diferenciado: VF Corporation ofrece un armario lleno con más de 30 marcas de lujo enfocadas al estilo de vida, cada una de las cuales “satisface las aspiraciones de los consumidores respecto a la moda, el estatus y el bienestar” en un segmento bien definido.

VF es el principal fabricante de jeans de Estados Unidos, con marcas como Lee, Riders, Rustler y Wrangler. Sin embargo, los jeans no son el único interés de VF. Las marcas de la compañía están cuidadosamente separadas en cinco segmentos principales: Jeanswear, Imgewear (ropa de trabajo), Outdoor, Sportswear y Contemporary Brands. The North Face, que forma parte de la unidad Outdoor, ofrece ropa y accesorios de lujo para los grandes fanáticos de las actividades al aire libre, en especial aquellos que prefieren actividades en climas fríos. De la unidad Sportswear, Nautica se enfoca en personas que disfrutan la ropa casual de lujo, inspirada en la navegación y en el mar. Vans inició como fabricantes de calzado para patinaje, y Reef incluye zapatos y ropa inspirados en el surfing. En la unidad Contemporary Brands, Lucy vende ropa casual elegante, mientras que 7 for All Mankind abastece pana lujosa y accesorios que se venden en boutiques y tiendas departamentales de gran prestigio como Saks y Nordstrom. En el otro extremo del espectro, Sentinel, que forma parte de la unidad Imgewear, fabrican uniformes para oficiales de seguridad. Según la compañía, no importa quién sea usted, “nos ajustamos a su vida”.

Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. Desarrollar una posición más sólida dentro de varios segmentos genera mayores ventas totales que el marketing no diferenciado en todos los segmentos. Las marcas combinadas de VF Corporation le dan una participación de mercado mucho mayor que lo que cualquier marca por sí misma podría. Tan sólo las cuatro marcas de Jeanswear representan una cuarta parte de todos los jeans que se venden en Estados Unidos. De manera similar, las múltiples marcas de detergentes de P&G capturan cuatro veces la participación de mercado de su rival más cercano.

Sin embargo, el marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios. Por lo general resulta más costoso para una empresa desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 productos diferentes, que 100 unidades de un solo producto. El desarrollo de planes de marketing diferentes para los segmentos específicos requiere de mayor investigación de mercado, pronóstico, análisis de ventas, planeación de promoción y administración del canal. Además, tratar de llegar a distintos segmentos de mercado con publicidad diferente aumenta los costos de promoción. Así, la empresa debe sopesar el hecho de lograr mayores ventas y el hecho de incrementar los costos al decidir aplicar una estrategia de marketing diferenciado.

### Marketing concentrado

Con el uso de una estrategia de **marketing concentrado** (o **marketing de nicho**), en vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca una participación grande

### Marketing concentrado (de nicho)

Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado.

en uno o unos cuantos segmentos o nichos más pequeños. Por ejemplo, Whole Foods Market tiene alrededor de 285 tiendas y 8000 millones de dólares en ventas, comparado con gigantes como Kroger (más de 3600 tiendas y ventas de 76000 millones de dólares) y Walmart (8400 tiendas y ventas de 408000 millones de dólares).<sup>15</sup> No obstante, durante los últimos cinco años, el minorista más pequeño y más elegante, ha crecido con mayor rapidez y con mayor rentabilidad que cualquiera de sus gigantes rivales. Whole Foods prospera al dirigirse a clientes adinerados a los que los Walmart del mundo no pueden servir bien, ofreciéndoles “alimentos orgánicos, naturales y gourmet, que respetan la ecología”. De hecho, un cliente típico de esta compañía sería más propenso a boicotear el Walmart local que a hacer compras ahí.

Por medio del marketing concentrado, la empresa obtiene una firme posición en el mercado, debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere. Puede comerciar de manera más eficaz al adaptar de manera cuidadosa sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos definidos. También puede comerciar de manera más eficaz, al dirigir sus productos o servicios, canales y programas de comunicación sólo a los clientes que puede atender mejor y de forma más redituable.

Mientras que los segmentos son bastante grandes y, por lo general, atraen a varios competidores, los nichos son más pequeños y sólo atraen a unos cuantos competidores. Los nichos dan a las empresas más pequeñas la oportunidad de competir, al concentrar sus recursos limitados para servir a los nichos que los grandes competidores consideran poco importantes o que pasan por alto. Muchas compañías inician con nichos para ganar un punto de apoyo en contra de competidores más grandes y con mayores recursos, y luego crecen y se convierten en competidores más grandes. Por ejemplo, Southwest Airlines empezó dando servicio local a viajeros dentro de Texas, pero ahora es una de las aerolíneas más grande de Estados Unidos. Y Enterprise Rent-A-Car se inició construyendo una red de oficinas dentro de vecindarios, en lugar de competir con Hertz y Avis en aeropuertos. En la actualidad, Enterprise es la compañía de renta de automóviles más grande de Estados Unidos.

En contraste, conforme cambian los mercados, algunos megavendedores desarrollan productos de nicho para incrementar sus ventas. Por ejemplo, en años recientes, conforme las personas se han interesado más por su salud, la venta de bebidas gaseosas ha disminuido, y el mercado de los jugos y las bebidas energéticas ha crecido. Las ventas de las bebidas carbonatadas cayó 3% el año pasado, mientras que las ventas de las bebidas energéticas aumentó 11%. Para cubrir esta demanda cambiante, los fabricantes de bebidas gaseosas PepsiCo y Coca-Cola desarrollaron o adquirieron sus propios productos de nicho. PepsiCo creó la bebida energética Amp y compró

las marcas SoBe e Izze de aguas y jugos enriquecidos. De manera similar, Coca-Cola creó Vault y adquirió las marcas Vitaminwater y Odwalla. El director de marketing de Pepsi-Cola para Norteamérica manifiesta que “la era de las marcas masivas terminó hace mucho tiempo”.<sup>16</sup>

En la actualidad, el bajo costo de comercializar a través de Internet hace que sea aún más rentable atender nichos aparentemente minúsculos. Los pequeños negocios, en particular, se están volviendo ricos al dar servicio a pequeños nichos a través de la web. Considere a Etsy:

● Etsy es “un mercado en línea para comprar y vender todo tipo de cosas hechas a mano”, desde calentadores para las piernas tejidos a mano hasta mancuernillas Conan O’Brian. Conocido en ocasiones como la hermanita moderna de eBay, el sitio de exposición de trabajos manuales en línea, fue lanzado hace cinco años por tres estudiantes graduados de New York University. El sitio gana dinero de tres maneras: una tarifa de 20 centavos por cada artículo enlistado, una tarifa del 3.5% por cada venta realizada y un sistema de publicidad interno que vende espacio para anuncios a los vendedores de Etsy que deseen promocionar sus artículos. Al ser tan diferente del anticuado mercado de las pulgas de la esquina, gracias al alcance y al poder de



● Marketing concentrado: gracias al alcance y al poder de Internet, el vendedor de nicho en línea, Etsy (conocido en ocasiones como la hermanita moderna de eBay) está teniendo éxito.

Internet, Etsy ahora cuenta con cinco millones de miembros y 5.7 listados en 150 países. Sólo el año pasado, la compañía ganó 180 millones de dólares, más del doble de sus ventas brutas anteriores. Y Etsy no es sólo un sitio de comercio electrónico, es una comunidad exitosa. Por ejemplo, patrocina reuniones reales y virtuales organizadas según los lugares (desde Syracuse y Saskatchewan, hasta Singapur), los medios (papel maché, mosaico) y área de interés (*Chainmailers Guild*, lagartos y paletas de dulce). ¿La principal meta de Etsy? Según la antigua directora ejecutiva Maria Thomas, consiste en “ayudar a las personas a ganarse la vida haciendo lo que les gusta y fabricando cosas”.<sup>17</sup>

El marketing concentrado podría ser muy rentable pero, al mismo tiempo, implica riesgos superiores a lo normal. Las compañías que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora, o si competidores más grandes deciden ingresar al mismo segmento con mayores recursos. Por estas razones, muchas empresas prefieren diversificarse en varios segmentos del mercado.

## Micromarketing

Los comerciantes diferenciados y concentrados ajustan sus ofertas y programas de marketing para cubrir las necesidades de varios segmentos y nichos de mercado. Sin embargo, al mismo tiempo no ajustan sus ofertas a cada cliente individual. El **micromarketing** es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de considerar a un cliente en cada individuo, el micromarketing ve al individuo en cada cliente. Este tipo de marketing incluye el marketing local y el marketing individual.

### Micromarketing

Práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y los deseos de segmentos específicos de clientes individuales y locales; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

### Marketing local

Ajuste de marcas y promociones a las necesidades y los deseos de segmentos locales de consumidores como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas.

**Marketing local.** El **marketing local** implica adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales: ciudades, zonas e incluso tiendas específicas. Por ejemplo, Walmart adapta su mercancía para cada tienda con el fin de cubrir las necesidades de los compradores locales. Los diseñadores de sus tiendas crean el formato de cada tienda nueva de acuerdo con las características del vecindario (por ejemplo, las tiendas que se ubican cerca de edificios de oficinas contienen exhibidores prominentes de alimentos preparados para trabajadores ocupados). Al utilizar una gran cantidad de datos de clientes sobre las ventas diarias en cada tienda, Walmart adapta la mercancía de cada tienda con una precisión similar. Por ejemplo, emplea más de 200 planogramas (planes de anaqueles) afinados con detalle para adaptar el acomodo de las sops a los patrones de demanda de cada tienda.<sup>18</sup>

Los avances en la tecnología de las comunicaciones han dado origen a una nueva versión de alta tecnología del marketing basado en la ubicación. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo los minoristas se han sentido intrigados por la promesa de los teléfonos celulares, que están en las bolsas de las personas y que envían señales sobre la ubicación de los compradores. La idea consiste en enviar a la gente anuncios adaptados a su ubicación, como un cupón para un cappuccino al pasar por un Starbucks. Esta idea se está convirtiendo rápidamente en realidad. Considere a The North Face, un minorista de ropa y accesorios para actividades al aire libre.<sup>19</sup>

The North Face está probando una nueva táctica: enviar a las personas mensajes de texto cuando se acercan a una de sus tiendas. La nueva campaña de marketing primero identifica a los clientes, dependiendo del lugar donde están, ubicados mediante la señal GPS de su teléfono o datos de localización proporcionados por un operador de telefonía. Utiliza un “cerco geolocalizado”, el cual traza perímetros virtuales de media milla de ancho alrededor de las tiendas seleccionadas. Cuando alguien entra en el área de un cerco geolocalizado, The North Face envía un mensaje de texto a los consumidores que aceptaron este servicio. Dentro de cada cerco, puede personalizar los mensajes de acuerdo con el clima local y con otros factores.

Por ahora, The North Face envía textos sobre promociones, como una botella de agua sin costo al comprar algo, o la llegada de mercancía de temporada. Por ejemplo, un mensaje de texto podría decir “TNF: ¡La nueva ropa de primavera llegó a las tiendas! Consulta en @TNF Downtown Seattle”. Pero eso es sólo para principiantes. Con el tiempo, la compañía planea enviar textos de su marca, por ejemplo, cuando la gente llegue a una ruta de senderismo o a una montaña para alertarla acerca de las condiciones del clima o de la logística para una competencia de esquí. Además, creó una aplicación para iPhone llamada Reporte de nieve de The North Face, que informa acerca de las condiciones locales de nevadas y mapas de rutas. Según el vicepresidente de marketing, la tienda no quiere ser intrusiva. Para los fanáticos de la marca que lo deseen, “les estamos llevando algo a la mesa; algo que se conecta con las pasiones de las personas”, a nivel local.

El marketing local tiene algunas desventajas; podría elevar los costos de fabricación y marketing al reducir la economía de escala. También llega a originar problemas de logística conforme las empresas intentan cubrir los diferentes requisitos de los distintos mercados regionales y locales.



Asimismo, la imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje varían demasiado en diferentes lugares.

Aún así, a medida que las compañías enfrentan mercados cada vez más fragmentados, y conforme se desarrollan nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local suelen superar sus desventajas. El marketing local ayuda a la empresa a vender de forma más eficaz ante las pronunciadas diferencias regionales y locales en las características demográficas y los estilos de vida.

### Marketing individual

Adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se conoce como *marketing uno a uno*, *marketing personalizado* y *marketing de mercados de uno*.

**Marketing individual.** En un extremo, el micromarketing se convierte en **marketing individual**, es decir, en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Al marketing individual también se le conoce como *marketing de uno a uno*, *marketing personalizado* y *marketing de mercados de uno*.

El uso generalizado del marketing masivo ocultó el hecho de que durante siglos a los clientes se les atendió como a individuos: el sastre confeccionaba el traje a la medida, el zapatero diseñaba el calzado para cada persona, el ebanista hacía muebles sobre pedido. Sin embargo, en la actualidad las nuevas tecnologías están permitiendo que muchas empresas regresen al marketing personalizado. Las bases de datos muy detalladas, producción robotizada y fabricación flexible, así como medios de comunicación interactivos como los celulares e Internet, se han combinado para impulsar la “individualización masiva”. La *individualización masiva* es el proceso mediante el cual las empresas interactúan de uno a uno con las masas de clientes para diseñar productos y servicios ajustados a sus necesidades individuales.

Dell, HP y Apple crean computadoras configuradas de forma individual; Branches Hockey, fabricante de palos de hockey, permite que sus clientes elijan de entre más de dos docenas de opciones (incluyendo opciones en la longitud del palo, y en la forma y la curva de la cuchilla) y en cinco días fabrica un palo a la medida. Las personas que visitan el sitio web Nike ID de Nike pueden personalizar sus tenis al elegir entre cientos de colores y colocar una palabra o frase bordada en la lengüeta. En [www.myMMs.com](http://www.myMMs.com), puede subir su fotografía y pedir un lote de M&Ms con su rostro y el mensaje personal impreso en cada pequeño dulce.

Los mercadólogos también están encontrando nuevas formas de personalizar mensajes promocionales. ● Por ejemplo, pantallas de plasma colocadas en centros comerciales de todo Estados Unidos ahora pueden analizar los rostros de los compradores y transmitir anuncios según el género, la edad o el origen étnico de cada comprador:<sup>20</sup>



Si usted observa un anuncio en una pantalla de video de un centro comercial, un gimnasio o tienda de abarrotes, existen muchas posibilidades de que el anuncio también lo esté observando a usted. Ahora es posible colocar pequeñas cámaras alrededor de la pantalla para saber quién observa la pantalla y durante cuánto tiempo. Con una precisión sorprendente, el sistema puede determinar el género del observador, su rango de edad aproximado y, en algunos casos, su origen étnico (y cambiar los anuncios de acuerdo con esto). Esto podría significar anuncios de rastrillos para hombres, anuncios de cosméticos para mujeres, y anuncios de videojuegos para adolescentes. O bien, una pantalla de video podría mostrar el anuncio de una motocicleta para un grupo de hombres, pero cambiar a un anuncio de una minivan en el momento en que se acercan mujeres y niños. “Se trata de publicidad proactiva”, afirma un ejecutivo de medios. “Uno se dirige a las personas con anuncios inteligentes”.

Los mercadólogos entre negocios también están descubriendo nuevas formas de personalizar sus ofertas. Por ejemplo, John Deere fabrica equipo agrícola que podría configurarse en más de dos millones de versiones, según las especificaciones de clientes individuales. Las sembradoras se producen una a la vez, en cualquier secuencia y en una sola línea de producción. La individualización masiva brinda una forma de destacar de los grandes competidores.

A diferencia de la producción masiva que elimina la necesidad de la interacción humana, el marketing de uno a uno ha logrado que las relaciones con los clientes sean más importantes que nunca. Así como la producción masiva fue el principio que rigió al marketing durante el siglo pasado, el marketing interactivo se está convirtiendo en un principio de marketing para el siglo XXI. Parece que el mundo es un círculo que se está cerrando: desde los viejos y buenos tiempos cuando los clientes eran tratados como individuos, hasta el marketing masivo donde nadie sabía que existían, y de regreso nuevamente al origen.

● **Marketing individualizado:** pantallas de video colocadas en centros comerciales y en tiendas ahora pueden determinar quién las está observando y cambiar los anuncios de acuerdo con ello.

## Selección de una estrategia de marketing meta

Las empresas deben tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia de marketing meta. La mejor estrategia dependerá de los recursos de la empresa. Cuando sus recursos son limitados, resulta más adecuado el marketing concentrado. La mejor estrategia también depende del grado de variabilidad del producto. El marketing no diferenciado es más adecuado para productos uniformes como las uvas o el acero. Los productos que pueden tener diseños variables, como las cámaras y los automóviles, son más apropiados para la diferenciación o la concentración. También debe considerarse la etapa del ciclo de vida del producto. Cuando una compañía lanza un nuevo producto, quizá sea práctico introducir al mercado sólo una versión, usando el marketing no diferenciado o el marketing concentrado. Sin embargo, cuando el producto se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida (CVP), parece más lógico utilizar el marketing diferenciado.

Otro factor es la variabilidad de mercado. Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades y reaccionan de la misma forma ante las campañas de marketing, lo más apropiado es el marketing no diferenciado. Finalmente, también son importantes las *estrategias de marketing de los competidores*. Cuando los competidores usan el marketing diferenciado o concentrado, el marketing no diferenciado podría ser un suicidio. A la inversa, cuando los competidores aplican el marketing no diferenciado, una empresa obtendría ventajas con el uso de marketing diferenciado o concentrado, al enfocarse en las necesidades de los compradores en segmentos específicos.

## Marketing meta con responsabilidad social

Una cobertura inteligente ayuda a las empresas a ser más eficientes y efectivas al enfocarse en los segmentos a los cuales puede satisfacer mejor y con mayores utilidades. El marketing meta también beneficia a los consumidores, pues las empresas llegan a grupos específicos de consumidores con ofertas ajustadas cuidadosamente para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, el marketing meta en ocasiones genera polémica y preocupaciones. Los mayores dilemas suelen ocurrir cuando las empresas se dirigen a consumidores vulnerables o en desventaja con productos de dudosa utilidad o potencialmente nocivos.

Por ejemplo, con el paso de los años, los mercadólogos de una amplia gama de industrias (desde cereales, bebidas gaseosas y comida rápida, hasta juguetes y ropa) han sido muy criticados por sus actividades de marketing dirigidas hacia los niños. A los críticos les preocupa que las ofertas premium y la publicidad tan atractiva que se presenta a través de las voces de los personajes animados venganzan las defensas de los niños.

Otros problemas surgen cuando el marketing de productos para adultos se dispersa en el segmento de los niños, ya sea intencionalmente o no. Por ejemplo, Victoria's Secret dirige su muy exitosa línea Pink de ropa moderna y sensual a mujeres jóvenes de 18 a 30 años de edad. Sin embargo, algunos críticos argumentan que Pink es muy popular entre niñas hasta de 11 años de edad. En respuesta a los diseños y los mensajes de marketing de Victoria's Secret, las adolescentes están yendo a las tiendas y comprando la línea Pink, con o sin sus madres. De manera más general, a los críticos les preocupa que los mercadólogos de todo tipo de cosas, desde lencería y cosméticos, hasta muñecas Barbie, estén enviando mensajes, de manera directa o indirecta, a niñas pequeñas con productos provocativos, promocionando un enfoque prematuro en el sexo y la apariencia.<sup>21</sup>



● Marketing meta con responsabilidad social: Victoria's Secret dirige su línea Pink de ropa moderna y sensual a mujeres jóvenes de 18 a 30 años de edad. Sin embargo, algunos críticos argumentan que Pink es muy popular entre niñas de hasta 11 años de edad.

Niñas de 10 años pueden deslizar sus jeans a la cadera sobre ropa interior "ojo de dulce". Disfraces de camarera francesa, con liguero incluido, están disponibles para tallas de niñas. Ahora Barbie viene en un estilo "muy sofisticado", ataviada con una blusa con la espalda descubierta y botas go-go. Y no es poco común que niños menores de 12 años canten "¿No te gustaría que tu novia fuera sensual como yo?" Según los expertos, las niñas estadounidenses están siendo cada vez más alimentadas por una oleada cultural de productos e imágenes que promueven una imagen y una actitud sensual. "El mensaje que les estamos transmitiendo a nuestras niñas es sencillo", lamenta una reportera al referirse a la línea Pink de Victoria's Secret. "Tendrás una gran vida si las personas te consideran sensualmente atractiva. Las mujeres grandes ya luchan lo suficiente con este estándar ridículo. ¿Realmente tenemos que empezar a preocuparnos por eso a los 11 años de edad?"

Para fomentar una publicidad responsable, la Children's Advertising Review Unit, la institución autorregulatoria de la industria de la publicidad, publicó

extensos lineamientos de publicidad para niños que reconocen las necesidades especiales de las audiencias infantiles. Sin embargo, los críticos consideran que se debe hacer más. Algunos incluso exigen la prohibición completa de publicidad dirigida hacia los niños.

Los mercadólogos de cigarrillos, cerveza y comida rápida también han generado mucha controversia durante los últimos años por sus intentos de dirigirse a los consumidores urbanos de grupos minoritarios. Por ejemplo, McDonald's y otras cadenas provocaron críticas por dirigir su comida alta en grasa y en sales a residentes urbanos de bajos ingresos, quienes son mucho más proclives a convertirse en consumidores intensivos que la gente de los suburbios. De manera similar, los grandes bancos y las instituciones que ofrecen préstamos hipotecarios, han sido criticados por dirigirse a los consumidores de áreas urbanas pobres con tasas atractivas y ajustables para hipotecas de casas que en realidad no pueden pagar.

El crecimiento de Internet y de otros medios de comunicación directos cuidadosamente dirigidos, ha hecho surgir nuevas preocupaciones sobre abusos potenciales en la búsqueda de mercados. Internet permite dirigirse a los mercados meta de manera más precisa, lo que ayuda a que los fabricantes de productos cuestionables o los publicistas engañosos traten de manera injusta a las audiencias más vulnerables. Mercadólogos sin escrúpulos ahora pueden enviar mensajes personalizados y engañosos por correo electrónico directamente a millones de consumidores ingenuos. Por ejemplo, el sitio web del Internet Crime Complaint Center del FBI recibió más de 336 000 quejas el año pasado.<sup>22</sup>

No todos los intentos dirigidos a los niños, a los grupos minoritarios o a otros segmentos especiales originan esa clase de críticas. De hecho, la mayoría ofrecen beneficios a los consumidores meta. Por ejemplo, Pantene vende los productos Relax y Natural para el cabello de mujeres de color. Samsung anuncia Jitterbug, un teléfono fácil de utilizar, directamente a personas mayores que necesitan un teléfono celular más sencillo, de mayor tamaño y con mayor volumen. Y Colgate realiza una gran selección de empaques para cepillos de dientes y sabores de dentífricos dirigidos a los niños: desde la crema dental Colgate SpongeBob SquarePants Mild Bubble Fruit, hasta cepillos de dientes Colgate con el personaje de Dora la exploradora. Este tipo de artículos ayuda a que la higiene dental sea más divertida, y logra que los niños se cepillen más tiempo y con mayor frecuencia.

De este modo, el problema del marketing meta no es realmente a *quién* va dirigido sino *cómo* y *para qué*. Cuando los mercadólogos intentan lucrar a expensas de los segmentos meta surgen controversias, cuando de manera injusta se dirigen a segmentos vulnerables o lo hacen con productos o tácticas dudosas. Un marketing con responsabilidad social requiere de una segmentación y búsqueda de mercados meta que no sólo sirva los intereses de la compañía, sino también a los de sus públicos.

**Comentario del autor** | Al mismo tiempo que la compañía responde a la primera pregunta simple (¿a cuáles clientes atenderemos?), debe plantearse la segunda pregunta (¿cómo los atenderemos?). Por ejemplo, el Ritz-Carlton sirve al 5% superior de las personas que viajan por trabajo y por placer. Su proposición de valor paralela es: "La experiencia Ritz-Carlton", una que "aviva los sentidos, produce un sentimiento de bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros clientes".

## Diferenciación y posicionamiento

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una *proposición de valor*, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos. La **posición de un producto** es la forma en que los *consumidores definen* el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores.

Tide está posicionado como un detergente potente, multiusos, para toda la familia; en tanto que Ivory está posicionado como el detergente suave para prendas finas y ropa del bebé. En IHOP usted "llega con hambre y se va feliz"; en Olive Garden, "cuando usted está aquí, está en familia"; y Chili's quiere que usted "se estimule con un poco de diversión". En el mercado de automóviles, el Nissan Versa y el Honda Fit están posicionados como económicos; Mercedes y Cadillac, como lujosos; y Porsche y BMW, por su desempeño. Y Toyota posiciona su Prius híbrido de alto rendimiento como una solución de alta tecnología ante la escasez de hidrocarburos. "Armonía entre el hombre, la naturaleza y la máquina".

Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, y los "posicionan" en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, los mercadólogos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; deben *planear posiciones* que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing para crear estas posiciones planeadas.

### Posición de un producto

Forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

## Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran *mapas de posicionamiento perceptual*, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes. La **figura 7.3** muestra un mapa de posicionamiento del mercado de camionetas SUV de lujo, deportivas en Estados Unidos.<sup>23</sup> La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación relativa de mercado de la marca.

Así, los clientes consideran al líder del mercado, Escalade de Cadillac, como un vehículo grande y lujoso a un costo moderado, con un equilibrio entre el lujo y el desempeño. La Escalade está posicionada en el lujo urbano y, en su caso, “desempeño” tal vez signifique poder y desempeño seguro. Usted verá que en los anuncios de esta camioneta no se mencionan aventuras fuera del camino.

En contraste, las camionetas Range Rover y Land Cruiser están posicionadas en el lujo, con matices de desempeño fuera del camino. Por ejemplo, la Land Cruiser de Toyota salió en 1951 como un vehículo con doble tracción, similar al Jeep, diseñado para conquistar los terrenos y climas más difíciles del mundo. En los últimos años, la Land Cruiser ha conservado su posicionamiento de aventura y desempeño, pero con un lujo añadido. Su sitio web se jacta de su “legendaria capacidad fuera del camino”, con tecnologías como los sistemas de control asistido cuesta abajo y de suspensión dinámica cinética. “En algunas partes del mundo, es un aspecto esencial”. Sin embargo, a pesar de su dureza, la compañía señala que su “tecnología *bluetooth* de manos libres, sistema de entretenimiento con DVD y su suntuoso interior suavizan su rudeza”.

## Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento

A algunas compañías les resulta fácil elegir su estrategia de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esta posición en un nuevo segmento, si existen suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, por lo que cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

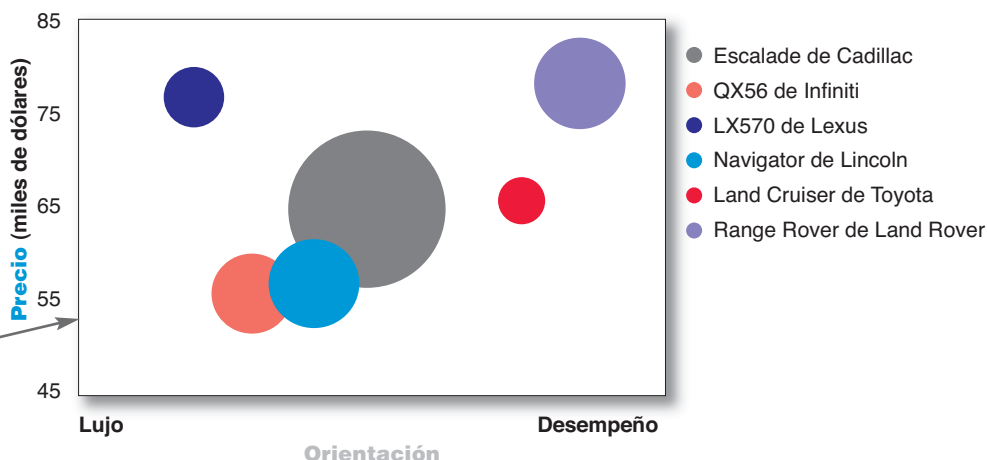
Sobre todo, el posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de mercados meta bien definidos. Por ejemplo, aunque tanto Dunkin’ Donuts como Starbucks son cafeterías, ofrecen productos y una atmósfera de tienda muy diferentes. No obstante, cada uno tiene éxito porque crea justo la proposición de valor correcta para su mezcla única de clientes. (Vea Marketing Real 7.2).

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

**FIGURA | 7.3**  
Mapa de posicionamiento:  
Grandes camionetas SUV  
de lujo

Fuente: Basado en datos proporcionados por WardsAuto.com y Edmunds.com, 2010.

La ubicación de cada círculo indica el lugar donde los consumidores posicionan una marca en dos dimensiones: precio y orientación hacia el lujo y el desempeño. El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado de la marca relativa en el segmento. De esta manera, la camioneta Land Cruiser de Toyota es una marca de nicho que se percibe relativamente costeable y más orientada hacia el desempeño.



# Marketing Real 7.2

## Dunkin' Donuts: posicionado para el individuo promedio

Hace algunos años, Dunkin' Donuts les pagó a docenas de clientes fieles en Phoenix, Chicago y Charlotte, North Carolina, 100 dólares a la semana para que compraran un café en Starbucks. Al mismo tiempo, la cafetería sin lujos les pagó a los clientes de Starbucks para que hicieran el cambio opuesto. Dunkin' Donuts dice que al cuestionar después a ambos grupos, los encontró tan polarizados que los investigadores de la compañía los calificaron como "tribus", y cada una de ellas detestaba las cosas que hacían que la otra tribu fuera leal a su cafetería. Los fanáticos de Dunkin' consideraban a Starbucks pretencioso y de moda, mientras que los clientes leales a Starbucks veían a Dunkin' como simple y poco original. "No lo entiendo", dijo un cliente habitual de Dunkin' a los investigadores después de visitar Starbucks, "si me quiero sentar en un sillón, me quedo en casa".

Dunkin' Donuts tiene ambiciosos planes de convertirse en una poderosa cafetería nacional, a la par de Starbucks, la cadena de cafeterías más grande de Estados Unidos. Sin embargo, la investigación confirmó un hecho simple: Dunkin' no es Starbucks. De hecho, no desea serlo. Para tener éxito, Dunkin' debe tener su propia visión clara de a cuáles clientes desea atender (a cuáles *segmentos* y con qué estrategia de *marketing meta*) y cómo hacerlo (cuál *posicionamiento* o *propuesta de valor*). Dunkin' y Starbucks se dirigen a clientes muy diferentes, que quieren cosas muy distintas de sus cafeterías favoritas. Starbucks tiene un gran posicionamiento como un tipo de "tercer lugar" intelectual (además de la casa en la oficina) con sillones, música ecléctica, acceso a Internet inalámbrico y paredes llenas de obras artísticas. Dunkin' decidió un tipo de posicionamiento menos intelectual y "para todos".

Dunkin' Donuts se creó para servir comida sencilla a un precio razonable a clientes de la clase trabajadora. Sin embargo, para entender su atractivo y expandirse, recientemente la cadena se ha vuelto más lujosa (un poco, pero no demasiado). Está mejorando la apariencia de sus más de 6 500 tiendas en treinta y cuatro estados, y añadiendo nuevos productos a su menú, como lattes y empaquetados con diferentes tipos de pan. Dunkin' ha hecho docenas de rediseños en sus

tiendas, grandes y pequeños, que van desde cambiar la ubicación de sus máquinas de café expreso, hasta decidir qué tanto de su esquema de color rosa y anaranjado conservará y dónde exhibir sus productos recién ordenados. Sin embargo, conforme mejora su apariencia, está teniendo cuidado de no alejar a su base tradicional de clientes. En las tiendas remodeladas no hay sillones, y cambió el nombre de un nuevo empaquetado caliente al de "relleno fundido" después de que sus clientes se quejaron de que llamarlo "panini" era demasiado elegante; luego quitaron todo cuando los clientes leales lo consideraron demasiado desordenado. "Caminamos por una línea [delgada]", afirma el vicepresidente de conocimientos del consumidor de la cadena, "lo importante acerca de la tribu Dunkin' es que son capaces de ver a través de la publicidad ostentosa".

La investigación de Dunkin' Donuts reveló que, aunque los clientes leales desean tiendas más bonitas, se sintieron desconcertados y disgustados con la atmósfera de

Starbucks. Se quejaron de que la gran cantidad de usuarios de computadoras portátiles dificultaban encontrar un asiento. No les gustaron las etiquetas de "alto", "grande y "venti" de Starbucks para referirse a los cafés pequeño, mediano y grande. Y no fueron capaces de entender por qué alguien pagaría tanto dinero por una taza de café. "Es como si todos fueran un grupo de marcianos hablando acerca de un grupo de cosas terrestres", comentó un ejecutivo de la agencia publicitaria de Dunkin'. Los clientes de Starbucks a los que Dunkin' les pagó para que cambiaran también se sintieron incómodos en las cafeterías Dunkin'. "Las personas de Starbucks no pudieron soportar el hecho de ya no ser especiales", comentó el ejecutivo de publicidad.

Este tipo de opiniones tan opuestas nos sorprenden, dadas las diferencias entre los clientes de las dos tiendas. Los clientes de Dunkin' incluyen trabajadores de cuello azul y de cuello blanco con un ingreso medio de todas las edades, razas y orígenes demográficos. En contraste, Starbucks se dirige a un grupo más profesional y con mayores ingresos. No obstante, los investigadores de Dunkin' concluyeron que más que el ingreso eran los ideales los que separan a las dos tribus: los miembros de la tribu Dunkin' desean formar parte de la muchedumbre, mientras que los miembros de la tribu Starbucks desean sobresalir como individuos.



**Diferenciación y posicionamiento: Starbucks está fuertemente posicionado como un tipo de "tercer lugar" intelectual, mientras que Dunkin' Donuts eligió un tipo de posicionamiento menos intelectual "para todos". Dunkin' "no va detrás del cliente intelectual de Starbucks; va detrás del individuo promedio".**

“Uno podría abrir una cafetería Dunkin’ Donuts junto a un Starbucks y conseguir dos tipos de clientes completamente diferentes”, afirma un experto en ventas al detalle.

En el transcurso de los últimos años, tanto Dunkin’ Donuts como Starbucks han crecido con rapidez, cada uno dirigiéndose a su tribu de clientes, aprovechando la creciente sed de los estadounidenses por beber café. No obstante, la reciente recesión ha resaltado las diferencias en las estrategias de posicionamiento de las dos cadenas. Dunkin’ Donuts se encuentra mejor posicionado para tiempos económicos más difíciles, mientras que Starbucks no tanto. De esa manera, pagar un precio alto por la “Experiencia Starbucks” no vende tan bien en las malas épocas como en las buenas. Cuando la economía se deprimió, muchos clientes de Starbucks preocupados por el dinero dejaron de asistir a las cafeterías o cambiaron a una marca menos costosa. Después de años de disfrutar de un crecimiento, las ventas de Starbucks cayeron por primera vez en 2009, 6% en total.

En contraste, parece que el posicionamiento de Dunkin’ Donuts resonó fuerte en los clientes durante los tiempos difíciles. Incluso conforme ha aumentado la competencia en la saturada categoría del café, con compañías como McDonald’s y 7-Eleven ofreciendo sus propias mezclas de lujo, las ventas de Dunkin’ en 2009 aumentaron 2.5%. Mientras que Starbucks cerraba tiendas, Dunkin’ abrió 200 tiendas nuevas. Y la empresa está expandiendo mucho las opciones de su menú, añadiendo desde

pizzas personales, emparedados de varios tipos de pan, batidos de frutas y galletas gourmet. Para favorecer su posicionamiento, ahora ofrece un paquete de desayuno con un precio de 99 centavos de dólar, proclamando “Desayuno NO desfalco”.

Para refrescar su posicionamiento, sin importar qué otra cosa suceda, Dunkin’ Donuts planea continuar satisfaciendo las necesidades y preferencias de la tribu Dunkin’. Un analista afirma que Dunkin’ “no va tras el cliente intelectual de las cafeterías Starbucks, sino que “va tras el individuo promedio”. Hasta ahora todo va muy bien. Durante cuatro años seguidos, Dunkin’ Donuts ha estado en primer lugar de la categoría de cafeterías en una encuesta sobre la lealtad de los clientes, por delante del segundo lugar, Starbucks. Según tal encuesta, Dunkin’ Donuts fue la mejor marca por satisfacer o exceder de manera constante las expectativas de los clientes con respecto al sabor, la calidad y el servicio al cliente. Y con respecto a la calificación de la comunicación de boca en boca de BrandIndex, la puntuación general que obtuvo Dunkin’ Donuts duplicó la de McDonald’s y triplicó la de Starbucks.

El posicionamiento y la propuesta de valor de Dunkin’ Donuts están bien repre-

sentadas en su popular frase publicitaria “Estados Unidos se mueve sobre Dunkin’”, y la de su campaña más reciente, “You Kin’ Do It”. Sus anuncios muestran a estadounidenses comunes comiendo en la cadena para pasar el día, en especial en un ambiente económico más difícil:

La campaña “You Kin’ Do It” integra el espíritu de Dunkin’ Donuts, y el hecho de que la marca entiende lo que todas las personas necesitan para mantenerse a ellas mismas y al país funcionando. “La campaña ‘You Kin’ Do It’ destaca los logros de los estadounidenses que trabajan duro”, afirma el ejecutivo de marketing de la compañía, “mientras reafirma que Dunkin’ Donuts continuará dándoles energía para su ocupado día y proporcionándoles un poco de felicidad sin afectar su presupuesto”. La campaña anima a las personas ordinarias que mantienen a Estados Unidos funcionando al recordarles que pueden realizar cualquier tarea, incluso en tiempos difíciles. Con una tasa grande y humeante de café Dunkin’ Donuts, usted puede enfrentar con éxito el día laboral, puede quitar esa nieve del camino, puede terminar ese papeleo. Estados Unidos funciona con Dunkin’, ya que es donde las personas ordinarias logran que se hagan las cosas todos los días.

**Fuentes:** Las citas, los párrafos y otra información se basan en “Dunkin’ Donuts New Advertising Offers a Rallying Cry for 2009: ‘You Kin’ Do It’”, *PR Newswire*, 5 de enero de 2009; Janet Adamy, “Battle Brewing: Dunkin’ Donuts Tries to Go Upscale, But Not Too Far”, *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2006, p. A1; Emily Bryson York, “Dunkin’ Looks to New Executives to Keep up Buzz”, *Advertising Age*, 2 de noviembre de 2009, p. 6; Eric Zeitoun, “Yes You ‘Kin’: New Dunkin’ Spots Prove That Coffee is the Great Enabler”, *Adweek*, 23 de febrero de 2009, p. 11; “Dunkin’ Donuts One in Customer Loyalty for Fourth Straight Year”, 16 de febrero de 2010, <[http://news.dunkindonuts.com/article\\_display.cfm?article\\_id=1082](http://news.dunkindonuts.com/article_display.cfm?article_id=1082)>; Thomas Grillo, “At 60, It’s Still Time to Make Donuts”, *Boston Herald*, 19 de febrero de 2010, [www.bostonherald.com](http://www.bostonherald.com); y [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) y [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com), consultado en octubre de 2010.

## Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas

Para establecer relaciones redituables con los clientes meta, los mercadólogos deben entender las necesidades de los consumidores mejor que los competidores y entregarles mayor valor. Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, gana una **ventaja competitiva**.

Sin embargo, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* la mejor calidad y el mejor servicio, entonces debe diferenciarlo para que *entregue* la calidad y el servicio prometidos. Las compañías deben hacer algo más que sólo transmitir sus posiciones con frases publicitarias. Primero deben *vivir* la frase publicitaria. Por ejemplo, cuando la investigación de Staples reveló que debía diferenciarse con base en “una experiencia de compra más sencilla”, el minorista de productos para oficina retiró su campaña de marketing “Staples: eso fue fácil” durante más de un año. En primer lugar, remodeló sus tiendas para entregar en verdad el posicionamiento prometido.<sup>24</sup>

Hace algunos años, las cosas no eran tan fáciles para Staples, ni para sus clientes. La proporción de quejas y elogios de los clientes era de un terrible ocho a uno en las tiendas Staples. Semanas de grupos de enfoque proporcionaron una respuesta: Los clientes querían una experiencia de compra más fácil. Esta sencilla revelación produjo una de las campañas de marketing más exitosas de la historia reciente, creada alrededor de la ahora conocida frase publicitaria “Staples: eso fue fácil”. No obstante, el cambio de posicionamiento de la compañía requirió mucho más que el simple hecho de bombardear a los clientes con una nueva frase publicitaria. Antes de que pudiera prometer a los consumidores una experiencia de compras más simple, Staples tenía que entregar una de verdad. Primero, tenía que *vivir* la frase publicitaria.

### Ventaja competitiva

Es una ventaja sobre los competidores que se gana ofreciendo gran valor al cliente, ya sea ofreciendo precios bajos o bien proporcionando más beneficios que justifiquen precios altos.

Así, durante más de un año la empresa trabajó para modificar la experiencia del cliente. Remodeló sus tiendas y su inventario, capacitó a sus empleados e incluso simplificó las comunicaciones con los clientes. No fue sino hasta que todas las piezas de la experiencia del cliente estaban en su lugar, que Staples empezó a comunicar su nuevo posicionamiento a los consumidores. La campaña de reposicionamiento “Staples: eso fue fácil” ha sido recibida con un éxito enorme, ayudando a la empresa a convertirse en el segundo lugar de las ventas minoristas de accesorios para oficina. No hay duda de que el marketing inteligente ayudó. Sin embargo, las promesas de marketing valen poco si no están respaldadas por la realidad de la experiencia del cliente.

Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿En qué formas específicas una compañía se diferenciaría a sí misma o su oferta de mercado? Podría diferenciarse en cuanto a *productos, servicios, canales, personal o imagen*.

Con la *diferenciación de productos* es posible distinguir las marcas con respecto a sus características, desempeño, estilo y diseño. De esta manera, Bose posiciona sus bocinas por sus excelentes características de diseño y sonido. Al obtener la aprobación de la American Heart Association como una forma de estilo de vida saludable, Subway se diferencia como la elección saludable de la comida rápida. Y Seventh Generation, fabricante de productos para la limpieza del hogar y el lavado de la ropa, productos de papel, pañales y toallas húmedas, no se diferencia tanto por el desempeño de sus artículos, sino por el hecho de que son más ecológicos. Los productos de Seventh Generation están “protegiendo a nuestro planeta”.

Además de diferenciar su producto físico, una empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías logran una *diferenciación de servicios* gracias a una entrega rápida, cómoda para el consumidor o cuidadosa. Por ejemplo, First Convenience Bank of Texas ofrece “horas reales para gente real”; abre los siete días de la semana, incluyendo las tardes. Otros diferencian sus servicios con base en una atención al cliente de alta calidad. En una época en la que la satisfacción del cliente con el servicio de las líneas aéreas disminuye de manera constante, Singapore Airlines se distingue por su extraordinaria atención al cliente y por el encanto de sus sobrecargos. “Todos esperamos servicio excelente de nosotros”, afirma la línea aérea internacional, “[de modo que, incluso] en los detalles más insignificantes de los vuelos, aprovechamos cada ocasión y entregamos la experiencia de Singapore Airlines”.<sup>25</sup>

Las empresas que practican la *diferenciación de canal* logran una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño. Amazon.com y GEICO se distinguen por sus canales directos con un excelente funcionamiento. Las empresas también pueden lograr una fuerte ventaja competitiva gracias a la *diferenciación del personal*, contratando y capacitando mejores empleados que sus competidores. El personal de Disney World es famoso por ser amigable y divertido. La diferenciación del personal requiere que una empresa seleccione con sumo cuidado a los recursos humanos que tratarán con el cliente, y que los capacite bien. Por ejemplo, Disney capacita de manera exhaustiva al personal de sus parques temáticos para asegurarse de que serán competentes, corteses y amigables: desde las personas que están en la recepción del hotel, los conductores del monorriel, los individuos que guían los paseos, hasta el personal que barre Main Street USA. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda a los clientes y para que “haga feliz a la gente”.

Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la compañía o de la marca. La imagen de la empresa o de la marca debería transmitir los beneficios distintivos y el posicionamiento del producto. El hecho de desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere de mucha creatividad y de trabajo duro. Una compañía no puede desarrollar una imagen consistente en la mente del público de la noche a la mañana, utilizando sólo algunos anuncios. Si Ritz-Carlton significa calidad, esta imagen debe estar sustentada por todo lo que la empresa dice y hace.

Símbolos como los arcos dorados de McDonald’s, la sombrilla roja de Travellers, el símbolo de Nike o el logotipo de la “manzana mordida” de Apple brindan un fuerte reconocimiento de la empresa y de la marca, así como una diferenciación de imagen. La compañía puede construir la marca alrededor de una celebridad, como Nike lo hizo con sus líneas de ropa y zapatos para basquetbolistas como Michael Jordan, Kobe Bryant y LeBron James. Incluso algunas compañías se asocian con colores, como Coca-Cola (rojo), IBM (azul) o UPS (café). Los símbolos, los personajes y otros elementos elegidos para la imagen deben ser comunicados a través de una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o de la marca.

### Selección de las ventajas competitivas correctas

Suponga que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones potenciales que le proporcionarán ventajas competitivas. Ahora deberá seleccionar aquellas

en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.

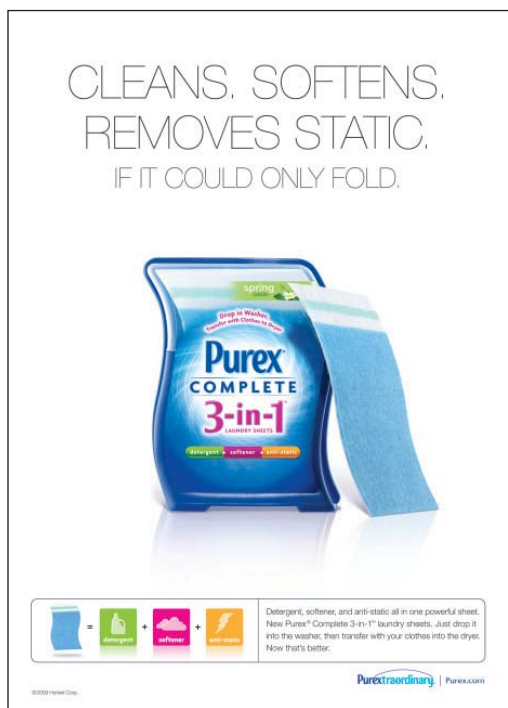
**¿Cuántas diferencias promover?** Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover de forma agresiva sólo un beneficio ante el mercado meta. Por ejemplo, el publicista Rosser Reeves dijo que una compañía debe crear una *propuesta de venta única* (USP, por sus siglas en inglés) para cada marca y ser fiel a ella. Cada marca debe elegir un atributo y proclamarse como “número uno” en ese atributo. Los compradores suelen recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad con una comunicación excesiva. De este modo, Walmart promueve sus inmejorables precios bajos, y Burger King promueve su elección personal: “cómelo a tu manera”.

Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse con base en más de un factor diferenciador. Esto podría ser necesario si dos o más empresas afirman ser la mejor en cuanto al mismo atributo. En la actualidad, en una época en la que el mercado masivo se está fragmentado en muchos segmentos pequeños, las compañías y las marcas tratan de ampliar sus estrategias de posicionamiento con la finalidad de atraer a un mayor número de segmentos. ●

Por ejemplo, mientras que la mayoría de los vendedores de productos para lavar la ropa ofrecen artículos separados para la limpieza, la suavidad y para reducir la estática, la marca Purex de Henkel introdujo recientemente un producto que ofrece los tres beneficios en una sola lámina: Láminas para la ropa Purex Complete 3 en 1. Un anuncio dice “Limpia, suaviza y elimina la estática. Si sólo pudiera doblarse”. Es evidente que muchos compradores desean estos múltiples beneficios. El desafío consiste en convencerlos de que una marca puede hacerlo todo. Sin embargo, conforme las compañías incrementan la cantidad de aseveraciones sobre sus marcas, se arriesgan a la desconfianza y a la pérdida de un posicionamiento claro.

**¿Cuáles diferencias promover?** No todas las diferencias entre las marcas son significativas o valen la pena; no siempre cada diferencia funciona como un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial de crear costos de la empresa, así como beneficios al cliente. Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- **Distintiva:** Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva.
- **Superior:** La diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- **Comunicable:** La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- **Exclusiva:** Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- **Costeable:** Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- **Redituable:** Para la empresa es rentable introducir la diferencia.



● Las láminas para la ropa Purex Complete 3 en 1 se posicionan en varios beneficios. El desafío consiste en convencer a los clientes que una marca puede hacer todo eso.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no pasaron una o más de estas pruebas. Cuando el hotel Westin Stamford, en Singapur, anunció que era el hotel más alto del mundo, la distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, desanimó a muchos por temor. Polavision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, también fracasó. A pesar de que Polavision era distintiva y hasta exclusiva, resultó inferior a otras formas para captar movimiento, particularmente respecto a las cámaras de video.

De este modo, quizá sea difícil elegir ventajas competitivas para posicionar un producto o servicio, aun cuando este tipo de decisiones a veces sean fundamentales para el éxito. Elegir los elementos correctos de diferenciación podría ayudar a que una marca destaque del resto de sus competidores. Por ejemplo, cuando el fabricante de automóviles Nissan introdujo su novedoso y pequeño Cube, no posicionó al automóvil sólo en atributos compartidos por modelos de la competencia, como su costeabilidad y personalización; lo posicionó como un “aparato móvil” que se ajusta a los estilos de vida digitales de la actualidad.

### Propuesta de valor

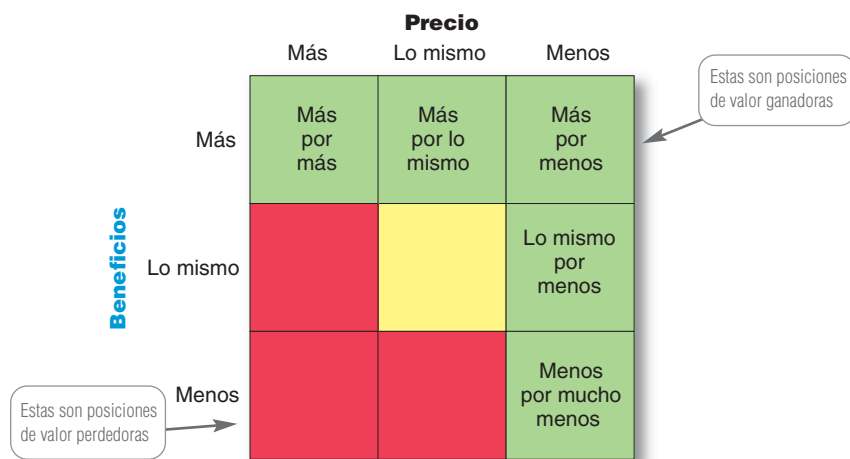
Posicionamiento total de una marca: la mezcla completa de beneficios en los que se ha posicionado.

### Selección de una estrategia general de posicionamiento

El posicionamiento total de una marca se denomina **propuesta de valor**, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona. Es la respuesta a la pregunta:



● FIGURA | 7.4  
Posibles propuestas de valor



“¿Por qué debo comprar su marca?” La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, amplitud y estilo, todo por un precio mayor al promedio, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

La **figura 7.4** muestra posibles propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos. En la figura, las cinco celdas verdes representan propuestas de valor ganadoras (una diferenciación y un posicionamiento que le dan a la empresa una ventaja competitiva). Sin embargo, las celdas rojas representan propuestas de valor perdedoras. La celda amarilla central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. En las siguientes secciones hablaremos de las cinco propuestas de valor ganadoras, con las que las empresas posicionarían exitosamente sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.

**Más por más.** El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Los hoteles Four Seasons, los relojes Rolex, los automóviles Mercedes, los electrodomésticos SubZero, todos ellos argumentan ofrecer una calidad superior, mano de obra, durabilidad, desempeño o estilo, y cobran el precio correspondiente. No sólo la oferta de marketing es de calidad elevada, sino que también le otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y un estilo de vida sublime. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

En cualquier categoría de bienes y servicios encontramos vendedores que ofrecen “sólo lo mejor”, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y electrodomésticos. Los consumidores a veces se sienten sorprendidos, incluso deleitados, cuando un nuevo competidor lanza una categoría con una marca demasiado costosa. El café Starbucks entró como una marca muy costosa dentro de una categoría de productos. Cuando Apple lanzó su iPhone, ofreció características de mayor calidad que los teléfonos celulares tradicionales, a un precio elevado.

En general, las empresas deberían estar en búsqueda de oportunidades para introducir una marca “más por más” en cualquier categoría de bienes o servicio poco desarrollada. Sin embargo, las marcas “más por más” podrían ser vulnerables. Con frecuencia invitan a imitadores que afirman tener la misma calidad pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Starbucks ahora enfrenta competidores que ofrecen café “gourmet”, como Dunkin’ Donuts y McDonald’s. Asimismo, los productos lujosos que se venden bien durante la épocas de auge quizá estén en riesgo durante las crisis económicas, cuando los compradores se vuelven más precavidos con sus gastos. La reciente crisis económica golpeó más fuerte a las marcas de lujo como Starbucks.

**Más por lo mismo.** Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Toyota lanzó su línea Lexus con una propuesta de valor “más por lo mismo”, en contra de Mercedes y BMW. Su encabezado decía: “Quizás sea la primera vez en la historia en que intercambiar un automóvil de 72000 dólares por uno de 36000 se considere un buen negocio”. La empresa comunicaba la alta calidad de su nuevo Lexus a través de grandes elogios en revistas de automóviles, y mediante una cinta de video muy distribuida que mostraba una comparación, de lado a lado, entre los automóviles Lexus y Mercedes. La compañía publicó encuestas que indicaban que los distribuidores de Lexus estaban dando a sus clientes mejores experiencias

de ventas y de servicios que los distribuidores de Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus, y el porcentaje de recompra del Lexus ha sido del 60%: el doble del promedio en esta industria.

**Lo mismo por menos.** Ofrecer “lo mismo por menos” podría ser una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato. Tiendas de descuento como Walmart y “asesinos de categorías” como Best Buy, PetSmart, David’s Bridal y DSW Shoes usan este posicionamiento. Ellos no afirman ofrecer productos diferentes o mejores, sino que ofrecen muchas de las mismas marcas que las tiendas departamentales y de especialidades, pero con grandes descuentos basados en un poder de compra superior y en operaciones con un costo menor. Otras empresas desarrollan marcas de imitación, pero a menor precio, en un esfuerzo por alejar a los clientes del líder del mercado. Por ejemplo, AMD fabrica versiones menos costosas de los microprocesadores Intel, que son los líderes del mercado.

**Menos por mucho menos.** Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cuestiones adicionales innecesarias como una piscina, un restaurante o mentas sobre la almohada. Algunas cadenas de moteles como Ramada Limited, Holiday Express y Motel 6 cancelan algunas de estas comodidades y cobran menos.

El posicionamiento “menos por mucho menos” implica cubrir los requisitos de menor desempeño o calidad de los clientes, a un precio mucho más bajo. Por ejemplo, las tiendas Family Dollar y Dollar General ofrecen bienes más costeables a precios más bajos. Las tiendas de bodega Sam’s Club y Costco ofrecen un menor surtido y consistencia de mercancía y niveles de servicio mucho más bajos, por lo que pueden fijar precios sumamente bajos. Southwest Airlines, la línea aérea más rentable de Estados Unidos, también practica el posicionamiento de menos por mucho menos;

Desde sus inicios, Southwest Airlines se ha posicionado con paso firme como la línea aérea austera y con precios bajos. Sus pasajeros han aprendido a volar sin grandes comodidades. Por ejemplo, la línea aérea no ofrece alimentos (sólo galletas saladas). Tampoco cuenta con una sección de primera clase, sólo filas de tres asientos en todos sus aviones, y no existe la reserva de asientos en sus vuelos. ¿Por qué, entonces, tantos pasajeros adoran a Southwest? Tal vez lo más importante sea que esta empresa destaca por el simple hecho de llevar a tiempo a sus pasajeros a donde desean ir, con todo y su equipaje. Sin embargo, además de lo fundamental, Southwest ofrece precios bajos, sin gastos adicionales por registrar el equipaje, asientos en los pasillos u otros servicios. No obstante, la ausencia de comodidades y los precios bajos no implican aburrimiento. Sus empleados alegres salen a divertir, sorprender o entretener de alguna forma a los pasajeros. Un analista resume el posicionamiento de menos por mucho menos de Southwest de esta forma: “No es lujoso, pero es barato y divertido”.

**Más por menos.** Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso y, a largo plazo, algunas de ellas realmente logran posiciones muy elevadas. Por ejemplo, cuando abrió su negocio, Home Depot tenía sin duda la mejor selección de productos, el mejor servicio y los precios más bajos, en comparación con las ferreterías locales y otras cadenas de artículos para remodelar y mejorar el hogar.

Sin embargo, a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento de lo mejor de ambos. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”. Las empresas que tratan de ofrecer ambas podrían fracasar ante competidores más enfocados. Por ejemplo, al enfrentar una competencia con determinación de las tiendas Lowe’s, Home Depot ahora debe decidir si desea competir principalmente por un servicio superior o por precios más bajos.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. “Más por más” atraerá a un mercado meta, “menos por mucho menos” atraerá a otro, etcétera. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito distintas posiciones. Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta.



● **Aspectos diferentes:** En ocasiones los mercadólogos colocan una marca en una categoría sorprendentemente diferente. Nissan no posiciona a su pequeño y original Cube como un automóvil sino como dispositivo móvil personal.

### Declaración de posicionamiento

Declaración que resume el posicionamiento de la marca o la organización; adopta este formato: *Para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia).*

lizada con facilidad como un tono del teléfono celular o una página web". Este posicionamiento fuera de una categoría ayuda a distinguir al Cube.<sup>27</sup>

### Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la empresa selecciona una posición, tiene que dar pasos firmes para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todos los esfuerzos de mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de la compañía requiere de acciones concretas, no sólo de discursos. Si la empresa decide construir una posición sobre una mejor calidad y servicio, primero debe *entregar* esa posición. El diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) consiste en aplicar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, la compañía que adopta una posición de más por más sabe que necesita elaborar productos de alta calidad, fijar un precio alto, distribuirlo a través de vendedores de alta calidad y promoverlo en medios de comunicación selectos. Debe contratar y capacitar mejor al personal de servicio, encontrar minoristas que tengan una buena reputación de servicio, y diseñar mensajes de ventas y publicidad que comuniquen que su servicio es superior. Ésta es la única forma de construir un posicionamiento de más por más con mayor consistencia y credibilidad.

A menudo resulta más sencillo para las empresas crear una buena estrategia de posicionamiento que aplicarla. Establecer una posición o modificarla suele requerir de mucho tiempo. En contraste, las posiciones que se han construido a lo largo de muchos años podrían perderse con rapidez. Una vez que la empresa ya construyó el posicionamiento deseado, debe tener cuidado de mantenerlo mediante un desempeño y una comunicación consistentes. Tiene que monitorear con detenimiento y adaptar la posición a través del tiempo para ajustarse a los cambios en las necesidades de los consumidores y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debería evitar cambios abruptos que confundan a los consumidores. En su lugar, el posicionamiento de un producto debe evolucionar poco a poco conforme se adapta al ambiente siempre cambiante del marketing.

### Elaboración de una declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la compañía y de la marca debería resumirse en una **declaración de posicionamiento**. La declaración tiene que seguir un formato: Para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia).<sup>26</sup> Por ejemplo: "Para profesionistas ocupados y en movimiento, que necesitan estar siempre conectados, BlackBerry es una solución de conectividad inalámbrica que le proporciona una forma más sencilla y confiable de permanecer conectado con datos, personas y recursos mientras continúa en movimiento".

Observe que la declaración de posicionamiento primero establece la membresía del producto en una categoría (solución de conectividad inalámbrica), y luego muestra su punto de distinción de otros miembros de la misma categoría (conexiones más sencillas y más confiables con datos, personas y recursos). El hecho de colocar una marca en una categoría específica sugiere que quizá compartan similitudes con otros productos de la categoría. Pero la superioridad de la marca se establece en sus puntos de distinción.

Algunas veces los mercadólogos colocan una marca en una categoría sorprendentemente diferente antes de indicar los puntos diferentes. Por ejemplo, cuando Nissan introdujo recientemente en Estados Unidos su pequeño y original automóvil ciudadano, Cube, buscó una forma de diferenciar la marca en un mercado atestado de vehículos pequeños. ● De esta manera, Nissan no posicionó al Cube como un *automóvil* pequeño, sino como un *aparato móvil* personal: un producto que mejora el estilo de vida individual, conectado y en movimiento de sus jóvenes clientes meta. Con una enorme popularidad en Japón, el Cube de Nissan fue lanzado en Estados Unidos como un aparato diseñado para "unir a la gente joven, como cualquier otro aparato móvil que poseen". Forma "parte de una vida divertida y ocupada que puede ser... personal

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En este capítulo aprendió los principales elementos de una estrategia de marketing impulsada por el cliente: segmentación, búsqueda de mercados, diferenciación y posicionamiento. Los mercadólogos saben que no pueden atraer a todos los compradores de sus mercados, o al menos no a todos de la misma forma. Por lo tanto, en la actualidad la mayoría de las empresas practican el *marketing meta*, es decir, identifican segmentos del mercado, eligen a uno o varios de ellos, y desarrollan productos y mezcla de marketing ajustados a cada uno.

**Objetivo 1** Definir los principales pasos del diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente: la segmentación de mercados, el mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.

Una estrategia de marketing impulsada por el cliente inicia con la selección de los clientes que se atenderán y la determinación de una proposición de valor que sirva mejor a los clientes meta. Ésta consiste en cuatro pasos. La *segmentación de mercados* divide un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos. Una vez que se identifican los grupos, el *mercado meta* evalúa el atractivo de cada segmento del mercado, y selecciona a uno o más segmentos para atender. El mercado meta implica diseñar estrategias para construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. La *diferenciación* implica distinguir en realidad la oferta del mercado para crear valor superior para el cliente. El *posicionamiento* consiste en colocar la oferta de mercado en la mente de los consumidores meta.

**Objetivo 2** Mencionar y analizar las bases principales para la segmentación de los mercados de consumidores y de negocios.

No existe una forma única para segmentar un mercado. Por lo tanto, el mercadólogo prueba diferentes variables para saber cuál ofrece las mejores oportunidades de segmentación. Para el marketing de consumidores, las principales variables de segmentación son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en unidades geográficas diferentes como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. En la *segmentación demográfica* el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas, incluyendo edad, género, tamaño de la familia, ciclo de la vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. En la *segmentación psicográfica* el mercado se separa en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. En la *segmentación conductual* el mercado se divide en grupos según los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas a un producto.

Los mercadólogos industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Sin embargo, los mercados de negocios

también podrían segmentarse mediante la *demografía* del negocio (industria, tamaño de la empresa), las *características de operación*, los *métodos de compra*, los *factores situacionales* y *características personales*. La eficacia del análisis de segmentación depende de la búsqueda de segmentos que sean *medibles*, *accesibles*, *sustanciales*, *diferenciables* y *aplicables*.

**Objetivo 3** Explicar cómo identifican las empresas segmentos de mercado atractivos y eligen una estrategia de enfoque en el mercado.

Para dirigirse a los mejores segmentos de mercado, la empresa primero evalúa el tamaño y las características de crecimiento en cada segmento, su atractivo estructural, y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la compañía. Luego elige una de cuatro estrategias de mercado meta, que van desde una cobertura muy amplia hasta una muy limitada. El vendedor podría ignorar diferencias entre segmentos y realizar una cobertura amplia usando el *marketing no diferenciado* (o *masivo*). Esto implica producción masiva, distribución masiva y promoción masiva del mismo artículo, casi de la misma forma, para todos los consumidores. El vendedor también puede adoptar un *marketing diferenciado*; es decir, desarrollar distintas ofertas de mercado para varios segmentos. El *marketing concentrado* (o *marketing de nicho*) consiste en enfocarse sólo en uno o unos cuantos segmentos del mercado. Finalmente, el *micromarketing* es la práctica de ajustar los productos y los programas de marketing a los gustos de personas y lugares específicos. El micromarketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual*. La mejor estrategia de búsqueda de mercados depende de los recursos de la empresa, la variabilidad del producto, la etapa del ciclo de vida del producto, la variabilidad del mercado y las estrategias de marketing de la competencia.

**Objetivo 4** Analizar la manera en que las empresas diferencian y posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva.

Cuando la empresa ya decidió a qué segmentos intentará penetrar, debe determinar su *estrategia de diferenciación y posicionamiento*. La tarea de la diferenciación y el posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de diferencias posibles para crear una ventaja competitiva, elegir ventajas para construir una posición y elegir una estrategia general de posicionamiento.

El posicionamiento total de marca se conoce como *propuesta de valor*, es decir, la mezcla total de beneficios con los cuales se posiciona la marca. En general, las compañías pueden elegir de entre cinco propuestas de valor ganadoras para posicionar sus bienes o servicios: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, o más por menos. El posicionamiento de la empresa y de la marca se resume en declaraciones de posicionamiento que establecen la necesidad y el segmento metas, el concepto de posicionamiento y los puntos específicos de diferencia. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera eficaz al mercado la posición elegida.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

Segmentación del mercado (p 190)  
Marketing meta (p 190)  
Diferenciación (p 190)  
Posicionamiento (p 190)

### OBJETIVO 2

Segmentación geográfica (p 191)  
Segmentación demográfica (p 191)  
Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida (p 191)  
Segmentación por género (p 193)  
Segmentación por ingreso (p 194)  
Segmentación psicográfica (p 194)

Segmentación conductual (p 196)  
Segmentación por ocasión (p 196)  
Segmentación por beneficios (p 197)  
Segmentación entre mercados (p 200)  
Segmentación de mercados cruzados (p 200)

### OBJETIVO 3

Mercado meta (p 201)  
Marketing no diferenciado (masivo) (p 201)  
Marketing diferenciado (segmentado) (p 202)

Marketing concentrado (de nicho) (p 202)  
Micromarketing (p 204)  
Marketing local (p 204)  
Marketing individual (p 205)

### OBJETIVO 4

Posición de un producto (p 207)  
Ventaja competitiva (p 210)  
Propuesta de valor (p 212)  
Declaración de posicionamiento (p 215)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Segmentation, Targeting, Positioning (Segmentación, mercado meta, posicionamiento)**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Describa brevemente los cuatro pasos principales para diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente (AACSB: comunicación).
2. Mencione y describa los cuatro principales conjuntos de variables que podrían utilizarse para segmentar mercados de consumidores. ¿Qué variables de segmentación utiliza Starbucks? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Analice los factores que toman en cuenta los mercadólogos al elegir una estrategia de marketing meta (AACSB: comunicación).
4. Explique en qué difiere el micromarketing del marketing diferenciado y del marketing concentrado, y analice los dos tipos de micromarketing (AACSB: comunicación).
5. Explique la forma en que una compañía diferencia sus productos de los de los competidores (AACSB: comunicación).
6. Mencione y defina las cinco propuestas de valor ganadoras que se describen en el capítulo. ¿Qué propuesta de valor describe a Walmart? ¿A Neiman Marcus? Explique sus respuestas (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. En grupo pequeño, visite una tienda de abarrotes y examinen las marcas de cereal para desayunar. Utilice las bases para segmentar mercados de consumidores e identifique las variables de segmentación que una marca está utilizando. Resuma la estrategia de segmentación y de marketing meta de cada marca. Identifique marcas con estrategias de posicionamiento similares (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Suponga que trabaja en una universidad estatal regional, cuyo mercado meta tradicional, conformado por los estudiantes de bachillerato de la región, se está reduciendo. Se proyecta que este segmento disminuya durante los siguientes 10 años. Recomiende otros segmentos de mercado potenciales y analice los criterios que debería tomar en cuenta para asegurarse de que los elementos identificados sean útiles (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Forme un grupo pequeño y elabore una idea para un nuevo negocio. Utilice los pasos descritos en el capítulo para desarrollar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Describa su estrategia y concluya con una declaración de posicionamiento para su negocio. (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

La mayoría de las compañías desean que sus clientes se conviertan en usuarios intensivos de sus productos o servicios. Sin embargo, eso no ocurre necesariamente en los servicios de Internet y de banda ancha inalámbrica. Los proveedores de Internet, como Comcast, podrían bloquear o reducir el tráfico de Internet a algunos usuarios intensivos, como los que ven muchos videos en YouTube. En 2009, la Federal Communications Commission (FCC) prohibió a Comcast el bloqueo de la transmisión de archivos de video; esta prohibición fue revertida en 2010 por un tribunal, el cual determinó que la FCC no tiene la autoridad para obligar al cumplimiento de sus reglas de "neutralidad en la red". Google, que alguna vez favoreció el acceso a Internet sin restricción para todos, está modificando su apertura ahora que puede obtener ganancias al favorecer a unos clientes sobre otros en el

área de la floreciente banda ancha inalámbrica. Google y Verizon se unieron para presionar para que se establezcan leyes que les permitan favorecer más a algunos servicios de Internet que a otros.

1. Investigue el concepto de neutralidad en la red y redacte un informe sobre las ventajas y las desventajas de este principio desde el punto de vista de los negocios que proporcionan servicios de Internet y de banda ancha inalámbrica (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué efecto tiene el uso muy intensivo de algunos usuarios sobre los servicios de banda ancha de otros clientes? ¿Qué están haciendo los vendedores de estos servicios para contrarrestar los efectos de los usuarios intensivos? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

El índice de obesidad en los niños estadounidenses es del 17%, el triple de lo que fue hace 30 años. ¿Quién tiene la culpa? Un estudio reveló que el 76% de los padres piensan que la publicidad de la comida es una de las principales razones de la obesidad infantil, aunque el 80% culpaba a los padres y no a los mercadólogos. Sin embargo, el gobierno federal se está concentrando en estos últimos. Como ocurrió en la década de 1970, cuando la FTC propuso la prohibición de la publicidad infantil, una cláusula de la American Recovery and Reinvestment Act creó un Grupo de Trabajo Interinstitucional (IWG) sobre el marketing de alimentos hacia los niños. Aunque la mayoría de las regulaciones con respecto al marketing infantil se limitan a niños menores de 12 años, los lineamientos actuales del IWG incluyen a niños de hasta 17 años y proponen restricciones al marketing de alimentos dirigido

a los niños. Con un gasto de 1600 millones de dólares en marketing de alimentos y promociones dirigidas a los niños (de los cuales 745 millones se utilizan en la televisión), no sólo los mercadólogos se verán afectados por las restricciones a este segmento del mercado.

1. ¿Los mercadólogos tienen la culpa del incremento en las tasas de obesidad de los niños? ¿El gobierno debería prohibir la publicidad de alimentos para niños menores de 17 años? Analice las consecuencias de imponer este tipo de prohibiciones (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. ¿Qué medidas han tomado los comerciantes de alimentos para detener la amenaza de prohibición del marketing infantil? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Bicicletas Vanilla

Bicycles Vanilla, establecido en Portland, vende bicicletas construidas a mano a precios que van de 4000 a 12000 dólares. Sin embargo, el año pasado, después de sólo nueve años en el negocio, la propietaria Sacha White dejó de tomar pedidos, y no porque su negocio hubiera fracasado, sino porque tenía una lista de espera de cinco años. White y sus tres empleados sólo fabrican entre 40 y 50 bicicletas al año. Los marcos se fabrican con metales exóticos, soldados con aleaciones de plata, y pesan alrededor de 30 onzas. No existen dos bicicletas Vanilla iguales. Cada una se adapta al cliente e incluye labrados complicados en metal y un trabajo de pintura artesanal. De manera sorprendente, casi todas estas bicicletas de lujo se venden a clientes de clase media. No obstante, los pedidos no disminuyeron durante la reciente crisis

económica. De hecho, la compañía pudo haber incrementado su producción de manera significativa durante la parte más difícil de la recesión, y aún así hubiera vendido todo. Sin embargo, White afirma que un aumento en la producción pondría en riesgo la naturaleza especial de lo que los clientes consideran piezas de arte. Las bicicletas Vanilla son tan especiales que cuando los ciclistas de Portland describen algo muy agradable suelen decir "es taan Vanilla".

1. Con base en las variables de segmentación analizadas en el capítulo, elabore un perfil para un posible mercado meta de las bicicletas Vanilla.
2. Dado que la mayoría de los productos lujosos se ven afectados en las crisis económicas, ¿por qué Vanilla sigue teniendo éxito?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Si usted piensa en automóviles híbridos o eléctricos, lo más probable es que no los relacione con automóviles deportivos. Sin embargo, Fisker Karma desea romper ese estereotipo. Se le ha llamado el híbrido con atractivo sexual y a menudo se le compara con un Mercedes Benz descapotable. En el cada vez más abarrotado campo de la nueva gene-

ración de vehículos eléctricos, Fisker Automotive desea crear un nicho como un auto ecológico de alto desempeño, con mucho estilo. El Fisker Karma pasa de cero a 60 millas por hora en seis segundos, alcanza una velocidad de hasta 125 millas por hora, y puede viajar 50 millas con electricidad y 300 millas con una combinación de electricidad

y gasolina. Todo este desempeño y estilo no es barato; los precios van de 87 900 a 106 000 dólares. Sin embargo, antes de lanzarlo al mercado la compañía necesita identificar a sus clientes meta y estimar el potencial de mercado de este segmento.

1. Identifique un segmento de mercado apropiado para este producto. Analice las variables que la compañía debería tomar en cuenta al estimar el número potencial de compradores para el automóvil deportivo de alto desempeño Fisker Karma (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

2. Utilice el método del índice del factor de mercado descrito en el apéndice 2 para estimar el potencial de mercado del automóvil deportivo Fisker Karma. Busque en Internet cifras razonables que representen los factores que identificó en la pregunta anterior. Suponga que cada comprador sólo adquirirá un automóvil, y que el precio promedio de los automóviles en este mercado es de 100 000 dólares (AACSB: comunicación; uso de la TI; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Meredith

Meredith Corporation tiene mucha experiencia en el establecimiento de relaciones con los clientes mediante la segmentación, el marketing meta y el posicionamiento. Sin embargo, lo sorprende es que lo logró al enfocarse tan sólo en la mitad de la población (las mujeres). Meredith desarrolló la base de datos más grande de cualquier compañía estadounidense de medios, y la utiliza para cubrir las necesidades y deseos específicos de las mujeres.

La compañía es conocida por publicaciones como *Better Homes and Gardens*, *Family Circle* y *Ladies' Home Journal*. No obstante, esta lista se ha convertido en una cartera de 14 revistas y más de 200 publicaciones de interés especial. Sólo con estas revistas, Meredith llega habitualmente a casi 30 millones de lectoras. Al enfocarse en las categorías fundamentales del hogar, la familia y el desarrollo per-

sonal, la empresa ha desarrollado una mezcla de productos diseñada para satisfacer diversas necesidades de las mujeres. Esto crea múltiples puntos de contacto conforme las mujeres se involucran con más de una revista, así como con libros de especialidad y sitios web.

Después de ver el video acerca de Meredith, responda a las siguientes preguntas sobre la segmentación, el marketing meta y el posicionamiento:

1. ¿En cuáles variables principales se enfocó Meredith al segmentar sus mercados?
2. ¿Qué estrategia de marketing meta describe mejor los esfuerzos de Meredith? Respalde su respuesta.
3. ¿De qué manera utiliza Meredith su variedad de productos para establecer relaciones con los clientes correctos?

## CASO Empresarial

### Starbucks: ¿Quién es exactamente el cliente de Starbucks?

En este punto ya debe estar familiarizado con la historia de Starbucks. Después de hacer un viaje a Italia a principios de la década de 1980, Howard Schultz se inspiró para transformar Starbucks (que entonces incluía sólo un puñado de cafeterías en Seattle) en una cadena de cafeterías estilo europeas. No obstante, su visión no se basó únicamente en la venta de café gourmet, café expreso y latte; él quería proporcionar a los clientes lo que llamó un "tercer lugar", es decir, un lugar lejos de casa y del trabajo. Como director ejecutivo de Starbucks, Schultz creó lo que ahora se conoce como la *Experiencia Starbucks*, construida alrededor de un excelente café, un servicio personal y un ambiente atractivo.

#### TODO LO QUE SUBE...

No pasó mucho tiempo para que Starbucks se convirtiera en una palabra familiar, en una poderosa marca de lujo en una categoría que antes consistía en sólo productos baratos. En un lapso de 20 años, Schultz hizo crecer a la compañía hasta tener casi 17 000 tiendas en docenas de países. Desde 1995 hasta 2005, Starbucks añadió tiendas en Estados Unidos a una tasa anual del 27%, mucho más rápido que el crecimiento anual del 17% de McDonald's en su apogeo. En cierto momento, Starbucks abrió más de 3 300 locales en un solo año, un promedio de 9 al día. En un tramo del abarrotado Manhattan, una persona puede obtener su dosis de caféina en cualquiera de los cinco locales de Starbucks ubicados en menos de una cuadra y media. De hecho, el apiñamiento de tantas tiendas provocó que una publicación satírica imprimiera el siguiente encabezado: "Abre un Starbucks en el baño de otro Starbucks".

Durante muchos años, la apertura de nuevas tiendas fue lo que mantuvo a flote a esta empresa. Mientras crecía, sus ventas y utilidades

se elevaron como el vapor que sale de un café caliente. Cada año, el crecimiento promediaba un 20% o más, y la compañía hizo felices a los inversionistas durante más de una década con un incremento anual del 25% en el valor de sus acciones. Schultz predijo confiado que no habría final para el auge de Starbucks. Hace pocos años, anunció sus intenciones de abrir 10 000 tiendas nuevas en sólo cuatro años, para llegar hasta 40 000 cafeterías.

Sin embargo, poco tiempo después de que Schultz sorprendió a Wall Street y a la industria con sus pronósticos, el crecimiento de Starbucks empezó a disminuir. Luego, empezó a revertirse. Hacia finales de 2008, el crecimiento anual del 20% había caído al 10%, y las ventas de las tiendas existentes *disminuyeron* en un 3%. Las utilidades totales de la empresa cayeron un terrible 53% durante el año. Y por segundo año consecutivo, el valor de sus acciones disminuyó un 50%, de modo que cada acción costaba 10 dólares.

Es cierto que la economía debilitada tuvo un papel importante. Sin embargo, durante años muchos observadores de la industria habían advertido que la compañía estaba creciendo demasiado rápido. Las utilidades y el tráfico en las cafeterías Starbucks habían empezado a disminuir más de un año antes de que alguien utilizará la palabra *recesión*. Como una señal de que reconocían la existencia de un problema, Schultz redujo la cantidad de nuevas tiendas, e hizo lo que antes parecía impensable. En 2008, anunció el cierre de tiendas; primero 600, luego 300 más. De hecho, conforme Starbucks reducía su pronóstico de apertura de nuevas tiendas para 2009 a 310, por primera vez proyectó una *disminución* en la cantidad de tiendas.

#### LA EVOLUCIÓN DEL CLIENTE DE STARBUCKS

Varios fueron los directores ejecutivos dispuestos a dar su opinión acerca de los errores que habían provocado que Starbucks dejara de crecer de forma perpetua. Un tema que se mencionó con frecuencia fue que la compañía había entrado en una crisis de identidad con respecto a sus clientes meta. Durante sus primeros años, el perfil del

cliente de Starbucks estaba claramente definido. El consumidor típico era más adinerado, mejor educado y más profesional que el estadounidense promedio; tenía mayores posibilidades de ser mujer que hombre, predominantemente caucásico y entre 24 y 44 años de edad. Este fue el cliente que se enamoró de la *Experiencia Starbucks*. Ella era muy leal, y a menudo visitaba un local todos los días o incluso más de una vez al día. Le fascinaba que el barista la saludaba por su nombre cuando llegaba y que platicara con ella mientras preparaba su café personalizado, sin importar que le tomara un buen rato; se acomodaba en los cómodos muebles, disfrutando la mezcla perfecta de la música que parecía siempre adecuada para su estado de ánimo. Ahí se encontraba con sus amigos o iba sola a leer un buen libro.

Sin embargo, mientras más crecía, más cambiaba la *Experiencia Starbucks*. Con más tiendas, el lugar ya no era tan especial. Mientras cada local se llenaba con más clientes, los baristas debían relacionar más nombres con los rostros. Conforme el menú incluía más opciones, el número de combinaciones de café creció a varios cientos, dejando a los baristas menos tiempo para platicar con los clientes. Conforme la atmósfera de cada tienda se volvió "más ajetreada", se convirtió en un lugar menos atractivo para pasar el rato.

Con todos estos cambios, Starbucks poco a poco dejó de atraer al cliente tradicional, y empezó a atraer más a un nuevo cliente. Este cambio era inevitable; simplemente no había suficientes clientes tradicionales alrededor para alimentar el crecimiento que buscaba Schultz. El nuevo tipo de cliente era menos adinerado, menos educado y menos profesional. Starbucks no sólo estaba atrayendo personas indiferentes en lugares en los que ya existían otras tiendas, sino que también estaba colocando sus locales en diferentes zonas, ciudades y países.

Conforme evoluciona al perfil del cliente, la *Experiencia Starbucks* adoptó un significado diferente. Para el nuevo tipo de cliente, significaba buen café mientras tenía prisa. Era un lugar para encontrarse e irse. Mientras más accesible fuera la cafetería, mejor. La rapidez del servicio era más importante que encontrar un barista que quisiera hablar acerca de los acontecimientos actuales. Estas nuevas personas asistían con mucho menos frecuencia que las tradicionales, alrededor de una vez al mes. Como una señal de cuanto afectaba al negocio este cambio de clientes, en 2007 el 80% del café adquirido en Starbucks fue consumido fuera de la tienda.

## EN BÚSQUEDA DEL ALMA

Cuando el crecimiento de Starbucks empezó a disminuir, los ejecutivos se dieron cuenta. En un ahora famoso memorando dirigido a la gerencia, Schultz lamentó que "para lograr el crecimiento, el desarrollo y la escala necesaria para pasar de menos de 1 000 tiendas a 15 000 tiendas y más, [Starbucks ha tomado decisiones que podrían] haber provocado una dilución de la experiencia Starbucks. Las tiendas ya no tienen el alma del pasado, y reflejan una cadena de tiendas más que el sentimiento cálido de una tienda del barrio".

La gerencia de Starbucks creía que los esfuerzos por recuperar esa alma permitirían a la compañía retomar su camino. Sin embargo, al principio Starbucks estaba atrapado entre las metas conflictivas de restablecer su imagen como el proveedor de una experiencia integral y el hecho de ofrecer mayor valor al consumidor sin mucho dinero. Starbucks decidió echar agua al fuego y lograr que algunos de sus clientes regresaran. Amplió su horario y añadió máquinas automáticas para ahorrar tiempo en sus tiendas. Se enfocó en la calidad de su café, con un programa de capacitación de Coffee Master para sus baristas, y añadió una nueva línea de café de grano entero de gran lujo. Incluso probó el servicio de Wi-Fi gratuito y vendió su propia música.

Sin embargo, parecía que ninguna de estas acciones resolvía el problema principal: aunque Starbucks aún cobraba un precio alto, ya no era un lugar especial. Cuando la recesión empeoró, y cada vez más personas redujeron sus compras discrecionales, el problema empeoró. Además, otro problema era el incremento de la competencia. Durante años, si usted quería un latte, Starbucks era casi la única opción. No sólo Dunkin' Donuts y McDonald's empezaron a vender café de primera a las masas, sino que prácticamente cualquier centro comercial pequeño del país se jactaba de la calidad de su café. Todos estos competidores tenían precios mucho más bajos que los de Starbucks, lo cual provocó que la existencia de la cafetería más reconocida fuera

menos justificable para la muchedumbre que quería productos "para llevar". En tanto que Schultz negaba estar en competencia directa con las cafeterías de menor nivel, muchos críticos parecían pensar lo mismo: Starbucks pasó de ser una cafetería cálida e íntima a poco menos que una estación de abastecimiento, peleando con las tiendas de comida rápida por el dinero de los mismos clientes.

## ¿AL RESCATE DEL "VALOR"?

En el 2009, Starbucks continuó con sus esfuerzos con el objetivo de aumentar el crecimiento. Starbucks lanzó una campaña diseñada para comunicar a los consumidores que Starbucks en realidad no era tan costoso como pensaban. Esto fue seguido por algo que Schultz evitó el mayor tiempo posible: una reducción de los precios. Poco después, siguieron las "Pareja de desayuno" (pastel de café, avena y un emparedado de huevo).

Todas estas tácticas ayudaron. Hacia finales de 2009, Starbucks se estaba recuperando. Con un incremento del 4% en las ventas de las mismas tiendas y utilidades hasta del 24% durante el año, el precio de las acciones de la cafetería se duplicó con respecto al año anterior. No obstante, Schultz dejó claro que era sólo el principio. "Qué diferencia marca un año; vamos a reestructurar de manera radical la estrategia de crecimiento de Starbucks". Schultz diseñó una estrategia de crecimiento triple para demostrar que, después de todo, la empresa podía definir segmentos de clientes de café. En búsqueda de las raíces de Starbucks y recreando la experiencia dentro de las tiendas, Schultz también decidió dirigirse a los clientes fuera de la tienda.

El primer movimiento de la nueva estrategia se centra en Vía, un café instantáneo que Starbucks introdujo el año pasado. Esta disponible en paquetes individuales en todas las tiendas Starbucks y en tiendas de abarrotes a un dólar o 9.95 dólares por 12 paquetes. Vía permite que Starbucks promocione una taza de café por menos de un dólar. Las promociones del nuevo café instantáneo han dejado claro que la compañía no está bajando de nivel; el café instantáneo está subiendo su nivel. En una prueba realizada en Nueva York, Schultz le dijo a un grupo de analistas, periodistas y minoristas que estaba preparado para que los críticos dijeran: "ésta es una muestra de desesperación, esto deteriora la marca Starbucks. Vamos a reinventar la categoría. No se trata del café instantáneo de su madre".

Vía ha tenido un buen comienzo, ya que ha superado las expectativas de la compañía. De hecho, este producto representó más de la mitad del incremento del 4% de las ventas en la misma tienda de 2009. Según Annie Young-Scrivner, directora de marketing global de Starbucks, la mitad de las veces Vía se sirve en casa, el 25% de las veces en la oficina, y otro 25% "en el camino". Muchos clientes de Vía no sólo buscan un café barato (usted puede preparar una tasa de café Folger por unos 25 centavos). Son personas que desean café de primera, pero que se encuentran en situaciones en las que no tienen acceso a una tienda o a prepararse su propia bebida. Una campaña publicitaria de este producto constituye el primer esfuerzo publicitario dirigido a clientes de tiendas de abarrotes, ya que ahora está disponible en 37 000 locales minoristas.

El segundo movimiento de la estrategia de Starbucks también se enfoca en el negocio de los abarrotes, pero a través de cafés *ground-flavored*. Según el NPD Group, cuatro de cada cinco tazas de café se consumen en el hogar. Starbucks tiene una participación muy pequeña de ese mercado, y Vía con seguridad cambiará esto. Sin embargo, al buscar de manera más directa al cliente que bebe café "en casa", Starbucks se asoció con Kraft para lanzar cafés de sabores que usted mismo puede preparar. El 65% de los compradores de café en paquete beben café de sabores o le añaden crema de sabores. El 75% de esos clientes dijeron que comprarían un producto de sabor en la tienda de abarrotes si Starbucks lo fabricara. Así, después de más de dos años de pruebas, este importante segmento de clientes de tiendas de abarrotes ahora pueden adquirir Starbucks Natural Fusions de vainilla, caramelo y canela.

El tercer movimiento de la estrategia de Starbucks es su as bajo la manga: Seattle's Best Coffee. Starbucks compró esta marca en 2003, pero hasta ahora está haciendo algo con ella. Esfuerzos para modificar la marca le han dado a Seattle's Best una nueva imagen y una nueva frase publicitaria: "Un gran café en todas partes". Como hizo con Vía y con Natural Fusions, y ahora con Seattle's Best, la empresa



está dirigiéndose a los clientes que normalmente no compran café Starbucks. Está colocando a Seattle's Best donde no están los clientes de Starbucks: en máquinas expendedoras, carritos de café, restaurantes de comida rápida (Burger King y Subway, entre otros), teatros y tiendas de conveniencia. Se trata de lugares que la empresa había estado evitando por temor a afectar su imagen elegante. Con precios que van desde uno hasta un poco más de dos dólares, Seattle's Best también se dirige a clientes que consideran a Starbucks demasiado costoso. Gap tiene a Old Navy, BMW tiene a Mini. Ahora, Seattle's Best permite que Starbucks se enfrente de igual a igual a competidores como McDonald's sin poner el nombre de su marca en la misma línea que sus competidores de menor nivel.

Michelle Gass, presidente de Seattle's Best, define muy claro la diferencia con Starbucks: "Starbucks es una experiencia de destino y una decisión activa por parte de los clientes. Por otro lado, Seattle's Best se llevará al consumidor cuando compre a otros productos minoristas". Gass se va a asegurar de cubrir la mayor cantidad posible de tiendas minoristas. Ha llevado la marca de 3 000 puntos de distribución en 2009 a más de 30 000 a finales de 2010.

La triple estrategia ofrece tres buenas razones para creer que la historia de crecimiento de Starbucks regresará, incluso sin abrir nueve tiendas por día. Como la capa de azúcar que cubre el pastel de café, sólo una quinta parte de las ventas de la empresa se obtienen fuera de Estados Unidos. La compañía ve un enorme potencial de crecimiento en el extranjero. No obstante, tal vez la mayor fortaleza de la nueva

estrategia de Starbucks es que le permitirá abarcar nuevos segmentos de clientes, mientras recupera la esencia de la *Experiencia Starbucks*.

### Preguntas de análisis

1. Utilice todo el espectro de las variables de segmentación para describir la manera en que Starbucks segmentó y cubrió inicialmente el mercado del café.
2. ¿Qué cambió primero: el cliente de Starbucks o la *experiencia Starbucks*? explique su respuesta analizando los principios del marketing meta.
3. Según las variables de segmentación, ¿de qué manera segmenta y cubre Starbucks el mercado del café?
4. ¿Alguna vez Starbucks recuperará el crecimiento en las utilidades y las ganancias que alguna vez disfrutó?, ¿por qué?

**Fuentes:** Beth Kowitt, "Can Starbucks Still Be Seattle's Best if it Grows By Hying Seattle's Best?" *Fortune*, 25 de mayo de 2010, consultado en [http://money.cnn.com/2010/05/25/news/companies/starbucks\\_seattles\\_best.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2010/05/25/news/companies/starbucks_seattles_best.fortune/index.htm); Emily Bryson York, "Why You Are Not Drinking Nearly Enough Starbucks", *Advertising Age*, 17 de mayo de 2010, p. 1; Dan Mitchell, "Starbucks Faces Existential Crisis in Downturn", *Washington Post*, 22 de marzo de 2009, p. G01; Bruce Horovitz, "Starbucks Perks Up with First Dividend", *USA Today*, 25 de marzo de 2010, p. 1B.

# 8

# Productos, servicios y marcas. Creación de valor para el cliente

## Presentación del capítulo

Después de examinar la estrategia de marketing impulsado por el cliente, ahora estudiaremos con mayor detalle la mezcla de marketing: las herramientas tácticas que usan los mercadólogos para aplicar sus estrategias y entregar un valor superior al cliente. En este capítulo y en el siguiente aprenderemos la forma en que las empresas desarrollan y administran los productos y las marcas. Después, en los capítulos posteriores, analizaremos la fijación de precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto suele ser uno de los aspectos fundamentales del marketing y el primero en con-

siderarse. Iniciaremos con una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué es un producto? Sin embargo, la respuesta no es tan fácil.

Antes de iniciar el capítulo veamos la interesante historia de una marca. El marketing se refiere a todo lo que tiene que ver con la construcción de marcas que se conectan de manera profunda con los clientes. Así, cuando usted piensa en las mejores marcas, ¿cuáles se le ocurren primero? Es probable que le vengan a la mente megamarcas como Coca-Cola, Nike o McDonald's, o tal vez marcas vanguardistas de tecnología como Google o Facebook. No obstante, si le pidieran que se enfocara en el entretenimiento deportivo, tal vez nombraría a ESPN. Cuando se trata de su vida y los deportes, es probable que ESPN lo cubra.

## La marca ESPN: todo deporte posible, ahora

Es probable que si piensa en ESPN no lo considere una "marca", sino una red de televisión por cable, una revista o quizá un sitio web. ESPN es todas esas cosas. Pero más que eso, es una experiencia de marca, es decir, una parte significativa de la vida de los clientes que va mucho más allá de las redes de cable, las publicaciones y las otras entidades que abarca. Para los consumidores, ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo, inexorablemente vinculado con sus recuerdos, realidades y expectativas de deportes.

En 1979, el empresario Bill Rasmussen hizo un cambio atrevido y fundó la cadena deportiva ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) con una transmisión las 24 horas del día. Dos años después, George Bodenheimer aceptó un trabajo en la sala de correos de ESPN. Como dicen, el resto es historia. A pesar de que muchas personas se mostraron escépticas en un inicio, Bodenheimer (quien escaló internamente hasta convertirse en el entusiasta presidente de ESPN en 1998) en la actualidad preside un imperio deportivo multimillonario en dólares.

Hoy en día, ESPN es una megamarca, tan reconocida y respetada como Coca-Cola, Nike o Google. No importa quién sea usted, es muy probable que ESPN le haya interesado de alguna forma importante. Tal vez usted sea un adicto a SportCenter, que necesita ver ESPN todos los días para estar al tanto de todas las noticias y marcadores deportivos. O quizá sea uno de los más de cinco millones de fanáticos que en marzo publicó su calendario de juegos para el torneo masculino de básquetbol de la NCAA. O sintoniza ESPN radio para conocer los marcadores actualizados y escuchar charlas deportivas de conocedores mientras está en su trabajo o maneja su automóvil. No importa de qué deporte se trate o donde esté, parece que ESPN está en todas partes al mismo tiempo.

He aquí un breve resumen de la increíble variedad de entidades que se conjuntan bajo la marca ESPN:

**Televisión:** A partir de su cadena de cable revolucionaria y original, que ahora atiende a 98 millones de hogares, la marca ESPN creó seis cadenas adicionales: ESPN2, ESPN Classic, ESPNEWS, ESPN-NU, ESPN Deportes (en español) y ESPN International (46 cadenas internacionales en todo el mundo, que atienden a sus fanáticos en más de 200 países de todos los continentes). ESPN también produce la programación de deportes en ABC, llamado ESPN en ABC; y es la sede de las finales de la NBA, NASCAR, el fútbol americano colegial, el básquetbol colegial, la Copa mundial de fútbol soccer, la Indi 500, la pequeña liga de la serie mundial y más.

Uno de los pioneros en la transmisión de televisión de alta definición, ESPN, superó el año pasado a las principales cadenas de televisión para obtener los derechos de transmisión de las Bowl Championship Series de fútbol colegial, que iniciaron en 2011. Se informó que con un pago de 500 millones de dólares por tales derechos, ESPN terminó con la discusión de 10 años de si la televisión por cable tenía el atractivo masivo necesario para apoyar eventos deportivos importantes.

**Radio:** La radio deportiva está prosperando, y ESPN opera la cadena de radio deportiva más grande, con 750 afiliadas en Estados Unidos

**La marca ESPN, que siempre está en expansión, es tan reconocida y respetada como megamarcas representativas como Coca-Cola, Nike o Google. Cuando se trata de su vida y de deportes, es muy probable que ESPN tenga un papel importante.**

y más de 350 estaciones ESPN Deportes de tiempo completo en español en mercados importantes. En el extranjero, la compañía tiene programas de radio y programas afiliados en 11 países.

**Medios digitales:** ESPN.com es uno de los sitios web de deportes más importantes del mundo, incluso cuenta con una sección de ediciones para Argentina, Colombia, México y Venezuela. Y ESPNRadio.com es la estación de radio en línea de deportes más escuchada, con 35 podcasts originales cada semana. ESPN360.com (una cadena deportiva de banda ancha que está disponible sin costo para los fanáticos que reciben su conexión de Internet de alta velocidad de un proveedor de servicios afiliado), transmite más de 3500 eventos deportivos en vivo al año. Además, proporciona video por solicitud de otras cadenas de ESPN, así como contenido exclusivo y videojuegos. La empresa también entrega contenido deportivo móvil a través de los proveedores inalámbricos más importantes de Estados Unidos, incluyendo marcadores en tiempo real, estadísticas, noticias de última hora, video por solicitud e incluso televisión en vivo. Recientemente, la empresa extendió su marca aún más mediante un acuerdo con YouTube, para la presentación de un canal ESPN de contenido y noticias deportivas de formato corto y patrocinado por anuncios.

**Publicaciones:** Cuando ESPN publicó por primera vez *ESPN The Magazine* en 1998, los críticos consideraron que tenía pocas posibilidades ante la poderosa revista *Sports Illustrated* (SI). No obstante, con su imagen atrevida, sus colores brillantes y su formato poco convencional, la publicación ahora atiende a más de dos millones de suscriptores y continúa creciendo, comparado con los 3.3 millones de suscriptores de SI, pero sin crecimiento. La empresa también publica libros a través de su división ESPN Books, que incluye 10 títulos nuevos el año pasado.

Y si todo esto no fuese suficiente, ESPN también maneja eventos, incluyendo los X Games, los X Games de invierno, ESPN Outdoors (que presenta al Bassmaster Classic), los Skin Games, el Jimmy V Classic y varios juegos de tazones de fútbol. Además, elabora productos y servicios de consumo con su marca, incluyendo varios CD, DVD, videojuegos e incluso escuelas de golf. Si todo esto le despierta el apetito, tal vez esté cerca de una Zona ESPN, que incluye un restaurante con temas deportivos, juegos interactivos y ventas de mercancía deportiva.

En la actualidad puede encontrar contenido de ESPN en los aeropuertos y aviones, en gimnasios e incluso en gasolineras. “Ahora no se va a aburrir mientras llena su tanque. Le ha dado nuevo sentido al hecho de entrar en una estación de servicio”, afirma Bodenheimer. “He estado en vuelos en los que las personas están viendo nuestros programas y no quieren bajarse del avión”.



Los fanáticos de los deportes de todo el mundo adoran su ESPN. A su vez, esta afinidad de los fanáticos por la marca, la hace atractiva para los mercadólogos como un vehículo para alcanzar a sus clientes. Los publicistas le asignaron recientemente a ESPN el primer lugar por sexto año consecutivo por contar con una demografía atractiva para el público, por proporcionar oportunidades promocionales y un marketing creativo, y por tener una imagen de marca positiva y un ambiente de programación atractivo. La combinación de las utilidades por suscripción de los afiliados a la televisión por cable, más las utilidades de los anunciantes que compran tiempo en sus cadenas, le proporcionan a ESPN la fortaleza financiera para competir con las cadenas tradicionales que transmiten programas deportivos.

**ESPN es más que sólo cadenas de televisión por cable, publicaciones y otros medios de comunicación. Para los consumidores, ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo, vinculado de manera inexorable con los recuerdos, las realidades y las expectativas deportivas de los consumidores.**

Así, no importa cuál sea su deporte o dónde se encuentre usted, es probable que la marca ESPN forme parte importante de la acción. Para los fanáticos de todo el mundo, ESPN significa deportes. La marca, bien administrada y siempre en expansión, concededora de la tecnología, creativa y a menudo irreverente continúa estableciendo relaciones con los clientes y brindándoles experiencias significativas. Si tiene que ver con su vida y con los deportes (grandes o pequeños) ESPN lo cubre, donde quiera que usted esté, las 24 horas del día, durante todo el año.

Bodenheimer señala que el programa distinguido de ESPN, SportsCenter, se produce a nivel local en 13 lugares y ocho idiomas en todo el mundo, y presume que “el sol nunca se mete en SportsCenter”. Quizás la compañía debería cambiar el significado de sus siglas por Every Sport Possible, Now (Todo Deporte Posible, Ahora).<sup>1</sup>

**Como muestra el ejemplo de ESPN** en su búsqueda por establecer relaciones con los clientes, los mercadólogos deben crear y administrar productos y marcas que se conecten con los consumidores. Este capítulo inicia con una pregunta sumamente sencilla: *¿Qué es un producto?* Después de responder a esta pregunta, estudiaremos formas de clasificar los productos en los mercados de consumidores y de negocios. Luego, analizaremos las decisiones importantes que los mercadólogos toman respecto a los productos individuales, las líneas de productos y las mezclas de productos. Después, examinaremos las características y requerimientos de marketing de un tipo especial de productos: los servicios. Por último, abordaremos el muy importante tema de cómo los mercadólogos crean y administran marcas de productos y servicios.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir *qué es un producto* y las principales clasificaciones de productos y servicios.

¿Qué es un producto?

## Objetivo 2

Describir las decisiones que toman las empresas en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos.

Decisiones sobre productos y servicios

## Objetivo 3

Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y otros aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios.

Marketing de servicios

## Objetivo 4

Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las empresas al crear y administrar sus marcas.

Estrategia de asignación de marcas: creación de marcas fuertes

**Comentario del autor** Como verá, se trata de una pregunta sumamente sencilla con una respuesta muy compleja. Por ejemplo, piense en la historia que abre el capítulo acerca de ESPN. ¿Cuál es el “producto” ESPN?

## ¿Qué es un producto?

Definimos un **producto** como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. A lo largo de este libro usamos el término *producto* en un sentido extenso para incluir cualquiera o todas estas entidades. De este modo, un iPhone de Apple, un Camry de Toyota y un Caffé Mocha de Starbucks son productos. Pero también lo son un viaje a Las Vegas, los servicios de inversión en línea E\*Trade y el consejo de su doctor familiar.

Debido a su creciente importancia para la economía mundial, ponemos una atención especial a los servicios. Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, el comercio minorista, la comunicación inalámbrica y los servicios de reparación para el hogar. Más adelante en el capítulo estudiaremos los servicios con mayor profundidad.

### Producto

Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

### Servicio

Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo.

## Productos, servicios y experiencias

El producto es un elemento fundamental de la *oferta de mercado* general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes.

La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En un extremo, la oferta consistiría en un *bien tangible puro*, como jabón, dentífrico o sal (ningún servicio acompaña al producto). En el otro extremo están los *servicios puros*, donde la oferta consiste principalmente en un servicio. Algunos ejemplos son los exámenes médicos o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos hay muchas combinaciones posibles de bienes y servicios.

En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando *experiencias* para los clientes con sus marcas o su compañía.

Las experiencias siempre han formado parte importante del marketing de algunas compañías. Desde hace mucho tiempo Disney crea sueños y recuerdos a través de sus películas y de sus parques temáticos; y Nike declaró hace mucho tiempo, “no se trata tanto de los zapatos, sino de a dónde te lleven”. Sin embargo, actualmente todo tipo de empresas están reformulando sus bienes

y servicios tradicionales para crear experiencias. Por ejemplo, Puerto Madero sabe que vende algo más que sólo comida argentina; vende la experiencia completa de una comida.

Los fundadores de Puerto Madero, inspirados en la nostalgia de la mejor cocina argentina, crearon, hace más de 20 años, un concepto restaurantero de gran nivel por el distinguido diseño arquitectónico de sus instalaciones, la calidad de los alimentos, su impecable servicio y sus envidiables ubicaciones. Incluso en su sitio web se enorgullecen “por contar con lo más selecto en carnes, pescados y mariscos cuidadosamente preparados con el gusto porteño que caracteriza a Buenos Aires, Argentina, en un ambiente cosmopolita con atmósfera informal y elegante”. Puerto Madero siempre ha buscado que sus comensales, al escuchar la expresión “carne típica argentina a las brasas”, sientan un gran deseo de comerla relajadamente dentro de un ambiente acogedor, con moderna decoración de madera y piedra natural en combinación con luz romántica y música. La experiencia Puerto Madero se vive en cualquiera de sus restaurantes, sin importar el país en donde se encuentre.

Dicha experiencia inicia desde el momento en que entra a un establecimiento bien climatizado y percibe el olor a leña y carne a las brasas. Continúa con una cordial bienvenida personalizada por parte del personal que labora en el lugar. El nombre y la decoración de todos los restaurantes Puerto Madero están relacionados con la historia del puerto de Buenos Aires, la cual se incluye en la carta del restaurante para que los comensales puedan leerla mientras esperan. Los platillos son delicadamente elaborados y presentados por excelentes chefs. Para acompañar la comida, cuentan con una gran variedad de exquisitos vinos de las mejores regiones españolas y argentinas. La experiencia Puerto Madero se extiende también a los niños; por lo tanto, los dueños del restaurante han creado menús especiales para ellos. Los establecimientos cuentan asimismo con terrazas acondicionadas con cómodos sillones desde donde se pueden disfrutar vistas inimaginables.

Las empresas que venden experiencias saben que los clientes realmente están adquiriendo mucho más que sólo productos y servicios; compran lo que dichas ofertas *harán* por ellos. Un anuncio reciente de BMW lo explica de la siguiente manera: “hace mucho tiempo nos dimos cuenta de que los sentimientos que provocamos en la gente son tan importantes como lo que fabricas”. “Una marca, un producto o un servicio es más que sólo un objeto físico. Los seres humanos que se conectan con la marca le añaden significado y valor”, comenta un ejecutivo de marketing. “La administración exitosa de la experiencia del cliente es la meta última”, añade otro.<sup>2</sup>

## Niveles de productos y servicios

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles (vea la ● **figura 8.1**). Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el *valor fundamental para el cliente*, que hace la pregunta *¿qué está adquiriendo realmente el comprador?* Al diseñar productos, los mercadólogos primero deben definir los beneficios principales (que resuelven problemas) o los servicios que los consumidores buscan. La mujer que compra un

lápiz labial adquiere más que color para sus labios. Charles Revson de Revlon se dio cuenta de ello con rapidez: “En la fábrica, elaboramos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza”. ● Y la gente que compra un teléfono inteligente BlackBerry, está adquiriendo algo más que un teléfono celular, un aparato para enviar correos electrónicos a una agenda personal; está comprando libertad y conectividad en movimiento con personas y recursos.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un *producto real*. Deben desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios. Por ejemplo, el BlackBerry es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, sus características, su empaque y otros atributos se combinaron cuidadosamente para brindar el valor principal para el cliente de mantenerse conectado.

Por último, los encargados de la planeación de los productos deben crear un *producto aumentado* en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente. El BlackBerry es más que sólo un aparato de comunicación; brinda a los consumidores una solución completa para sus problemas de conectividad móvil. De esta manera, cuando los consumidores adquieren un BlackBerry, la empresa y sus distribuidores también podrían ofrecer a los compradores una garantía en sus



● **Producto fundamental, real e incrementado:** las personas que compran un aparato BlackBerry están comprando algo más que un teléfono celular, un aparato para enviar correos electrónicos o una agenda; están adquiriendo libertad y conectividad en movimiento con personas y recursos.

● FIGURA | 8.1  
Tres niveles de producto



partes y mano de obra, instrucciones de su uso, servicios rápidos de reparación cuando se necesitan, y un número telefónico y sitio web gratuitos para usarlos en caso de problemas o de dudas.

Los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los mercadólogos primero deben identificar el *valor fundamental* que los consumidores buscan en el producto. Luego, deben diseñar el *producto real*, y encontrar formas para *aumentarlo* y crear este valor y la experiencia más satisfactoria para el cliente.

## Clasificaciones de productos y servicios

Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza: *productos de consumo* y *productos industriales*. De manera general, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing como las experiencias, las organizaciones, las personas, los lugares y las ideas.

### Productos de consumo

#### Producto de consumo

Artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

#### Producto de conveniencia

Bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y de compra.

#### Producto de compra

Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara, en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo.

#### Producto de especialidad

Bien de consumo con características o identificación de marca únicas, por el cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

Los **productos de consumo** son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Los mercadólogos suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia*, *productos de compras*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*. Tales productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden (vea la **tabla 8.1**).

Los **productos de conveniencia** son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Algunos ejemplos son el detergente para ropa, los dulces, las revistas y la comida rápida. Los productos de conveniencia en general tienen un precio bajo y los productores los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesitan.

Los **productos de compra** son bienes y servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia que los clientes comparan cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones. Algunos ejemplos son los muebles, la ropa, los automóviles usados, los aparatos electrodomésticos grandes y los servicios de hotelería y de líneas aéreas. Los mercadólogos de productos de compra suelen distribuirlos a través de menos puntos de venta, aunque brindan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicas, por los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas de automóviles, equipo fotográfico costoso, ropa de diseñador y los servicios de especialistas médicos o legales. Por ejemplo, un automóvil Lamborghini es un producto de especialidad porque los compradores por lo regular están dispuestos a viajar grandes distancias para adquirir uno. Los compradores no suelen comparar productos de especialidad; sólo invierten el tiempo necesario para contactar a los distribuidores que venden los productos deseados.

● TABLA | 8.1 Consideraciones de marketing para productos de consumo

Consideraciones de marketing	Tipo de producto de consumo			
	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente	Compra menos frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia las marcas, esfuerzo de compra especial, escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos puntos de venta por área del mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores
Ejemplos	Dentífrico, revistas y detergente para ropa	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles y ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja

**Producto no buscado**

Bien de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Los **productos no buscados** son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes hasta que las conoce gracias a la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida, los servicios funerales planeados con anticipación y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras actividades de marketing.

**Productos industriales**

**Producto industrial**

Producto comprado por personas y organizaciones para un procesamiento posterior o para utilizarse en las actividades de un negocio.

Los **productos industriales** son aquellos que se adquieren para un procesamiento posterior o para utilizarse en la realización de un negocio. Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* por el que se adquiere el producto. Si un consumidor compra una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, entonces se trata de un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales incluyen materiales y refacciones, bienes de capital, y suministros y servicios. Los *materiales y refacciones* abarcan materias primas, y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y componentes manufacturados consisten de materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, piezas de fundición). La mayoría de los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o a las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras mayores como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas perforadoras, sistemas de cómputo grandes, ascensores). El equipo accesorio abarca el equipo portátil de fabricación y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Éstos tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente apoyan el proceso de producción.

El grupo final de productos industriales es el de *suministros y servicios*. Los suministros abarcan los insumos para la operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial, ya que suelen adquirirse con un mínimo de esfuerzo o comparaciones. Los servicios industriales comprenden los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y de asesoría a negocios (legal, consultoría gerencial, publicidad). Por lo general, esta clase de servicios se prestan mediante un contrato.

### Organizaciones, personas, lugares e ideas

Además de los productos y servicios tangibles, los mercadólogos han ampliado el concepto de producto para incluir otras ofertas de mercado: organizaciones, personas, lugares e ideas.

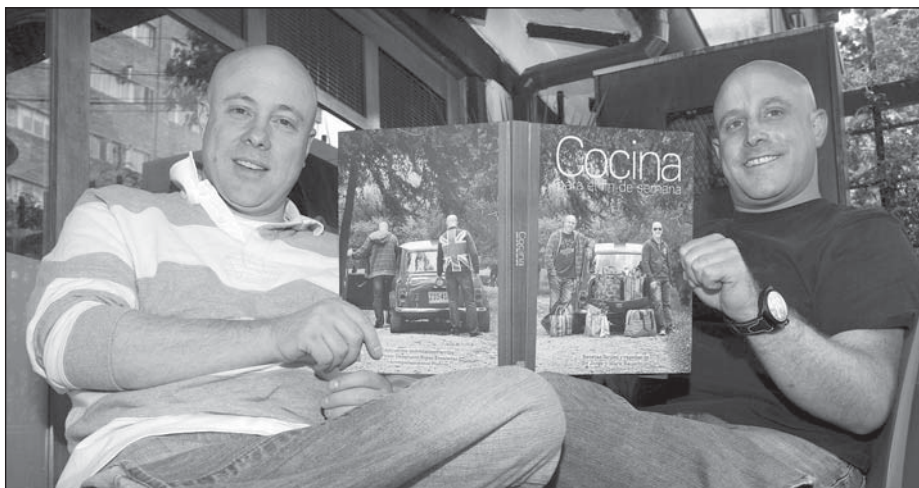
Las organizaciones con frecuencia realizan actividades para “vender” la propia organización. El *marketing de organizaciones* consiste en actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar las actitudes y el comportamiento de consumidores meta hacia una organización. Las organizaciones con fines de lucro o sin ellos practican el marketing de organizaciones. Las firmas de negocios patrocinan campañas de relaciones públicas o campañas *publicitarias de imagen corporativa* para promoverse a sí mismas y mejorar su imagen. Por ejemplo, Cargill, el gigante de productos alimentarios, agrícolas e industriales se presenta hacia el público como una compañía que trabaja de forma estrecha con sus clientes de negocios (desde granjeros y pescadores, hasta restaurantes de comida rápida y fabricantes de muebles) para proporcionarle al mundo todo tipo de productos, desde leche saludable y papas fritas transgénicas libres de grasa, hasta muebles y ropa de cama de espuma creados a partir de recursos renovables. En sus anuncios dice, “ésta es la manera en que Cargill trabaja con sus clientes: “colaborar > crear > tener éxito”. Asimismo, organizaciones sin fines de lucro, como iglesias, universidades, la beneficencia, museos y grupos artísticos, promueven sus organizaciones para recaudar fondos y atraer a nuevos miembros o patrocinadores.

Las personas también pueden considerarse como productos. El *marketing de personas* consiste en actividades cuya finalidad es crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia individuos específicos. Diversas personas, desde presidentes, actores y deportistas hasta profesionistas como médicos, abogados y arquitectos, utilizan el marketing de personas para forjarse una reputación. Las empresas, la beneficencia y otras organizaciones utilizan personalidades reconocidas para vender sus productos o sus causas. Por ejemplo, Nike es representada por atletas reconocidos como Kobe Bryant, Serena Williams, Cristiano Ronaldo, Rafael Nadal y cientos de otros personajes del mundo de deportes como el tenis, el básquetbol, el fútbol soccer, el hockey en hielo y el cricket. En el otro extremo, Taylor Guitar vende un modelo Baby Taylor, en honor de la superestrella de música *country* Taylor Swift, y Fender ofrece una guitarra John Mayer Stratocaster.

El uso experto del marketing podría convertir el nombre de una persona en una marca poderosa. Nombres reconocidos y bien administrados, como Oprah Winfrey, Martha Stewart y Donald Trump, ahora adornan todo tipo de productos, desde ropa deportiva, productos para el hogar y revistas, hasta clubes de libros y casinos. Este tipo de nombres reconocidos tienen un enorme poder de marca. ● Considere los chefs colombianos Jorge y Mark Rausch:

### Desarrollo de proveedores

Desarrollo sistemático de redes de proveedores-socios para asegurar un abastecimiento apropiado y confiable de productos y materiales que utilizarán para fabricar los productos propios o para revender a los demás.



Jorge y Mark Rausch son dos hermanos chef que tienen un programa en la televisión latinoamericana denominado “Cocineros al límite”. Durante la segunda temporada de este reality, cuya temática gira en torno a dos grupos de concursantes liderados por estos chefs, se dio “la mayor contienda gastronómica de Latinoamérica”. Jorge afirmó en una entrevista que “el hecho de representar a Colombia ante la audiencia de Latinoamérica es uno de los aspectos más importantes y trascendentales para él y para su hermano”. El programa está conformado por 13 capítulos en los que se ve a 14 concursantes de países latinoamericanos, como Argentina, México, Colombia, Puerto Rico, República

● El marketing de personas utiliza a personajes reconocidos para promover sus productos, aprovechando su impacto en medios y su prestigio en cierta actividad.



Dominicana y Cuba, poner todo su talento para alzarse como triunfadores en cada una de las pruebas de cocina en las que se evalúa la calidad, la innovación, la creatividad y todo lo que debe tener un chef idóneo. Durante 13 episodios, los televidentes ven cómo este nuevo grupo de cocineros se va reduciendo gradualmente hasta la gran final, un duelo entre los tres mejores, donde el ganador se hace acreedor a un Master en Cocina en la prestigiosa escuela de *Le Cordon Blue* de Perú. Este tipo de programas son un foro inigualable para el lanzamiento de nuevos productos, utensilios y diversos artículos relacionados con el arte culinario.

El *marketing de lugares* incluye actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Las ciudades, los estados, las regiones e incluso los países, compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas de empresas y fábricas. El estado de Nueva York anuncia “I ♥ NY” y California lo invita a “Encuéntrese aquí”. El gobierno de México, a través de su Secretaría de Turismo, desarrolló, en 2010, un programa permanente denominado “Visita México”, con la finalidad de impulsar la industria turística mexicana. Este programa consiste en el establecimiento de diez circuitos turísticos que ofrecen a los visitantes nacionales y extranjeros la posibilidad de conectar con los destinos de sol y playa del vasto patrimonio histórico-cultural de este país. Las diez rutas que conectan los 31 estados y el Distrito Federal son: La cultura del vino y el acuario del mundo; Los tarahumaras milenario; La magia de las tradiciones y la naturaleza; La cuna de la historia y el romanticismo; El arte del tequila y la música bajo el sol; Las bellezas huastecas; Los mil sabores del mole; El misterio y el origen de los mayas; Una experiencia virreinal; El encuentro fascinante entre la historia y la modernidad en México.

Las *ideas* también pueden venderse. En cierto sentido, todo el marketing es el marketing de una idea, ya sea la idea general de cepillarse los dientes o la idea específica de que los dentífricos Crest crean “sonrisas hermosas y sanas para toda la vida”. Sin embargo, aquí limitamos nuestro enfoque en el marketing de *ideas sociales*. A esta área se le conoce como **marketing social**, y el Social Marketing Institute (SMI) lo define como el uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para producir cambios sociales.<sup>3</sup>

Los programas de marketing social abarcan campañas de salud pública para reducir el tabaquismo, el abuso de drogas y la obesidad. Otras actividades de marketing social incluyen campañas ambientales para promover la protección de reservas naturales, el aire puro y la conservación. Otras abordan la planeación familiar, los derechos humanos y la igualdad racial. El Ad Council of America ([www.adcouncil.org](http://www.adcouncil.org)) ha desarrollado docenas de campañas de propaganda social que hablan de asuntos como la salud preventiva, la educación y la seguridad personal, así como de la conservación del ambiente.

Sin embargo, el marketing social implica mucho más que publicidad; el SMI fomenta el uso de una amplia gama de herramientas de marketing. “El marketing social va más allá de la ‘P’ promocional de la mezcla de marketing, e incluye cualquier otro elemento para lograr sus objetivos de cambio social”, afirma el director ejecutivo del SMI.<sup>4</sup>

### Marketing social

Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de las personas, con el fin de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

## Decisiones sobre productos y servicios

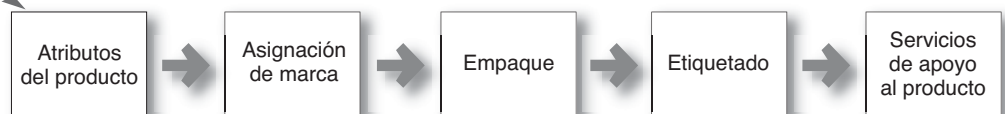
Los mercadólogos toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de productos individuales, decisiones de líneas de productos y decisiones de mezcla de productos. A continuación analizaremos cada una de ellas.

### Decisiones de productos y servicios individuales

La **figura 8.2** muestra las decisiones importantes en el desarrollo y el marketing de productos y servicios individuales. Nos enfocaremos en las decisiones sobre *atributos del producto*, *marcas*, *empaques*, *etiquetado* y *servicios de apoyo al producto*.

**Comentario del autor** Ahora que ya respondimos a la pregunta “¿qué es un producto?”, profundizaremos en las decisiones específicas que deben tomar las compañías al diseñar y ofrecer productos y servicios.

¡No se olvide de la figura 8.1! El enfoque de todas estas decisiones es crear valor fundamental para el cliente.



● FIGURA | 8.2

Decisiones de productos individuales

## Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del producto como *calidad, características, y estilo y diseño*.

### Calidad del producto

Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer sus necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

**Calidad del producto.** La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción. En el sentido más específico, la calidad se define como “estar libre de defectos”. Sin embargo, la mayoría de las empresas centradas en el cliente amplían esa definición limitada y en su lugar la definen en términos de la creación de satisfacción y valor para el cliente. La American Society for Quality define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente. Asimismo, Siemens define la calidad de la siguiente forma: “la calidad se da cuando nuestros clientes regresan, pero nuestros productos no”.<sup>5</sup>

La *administración de calidad total* (TQM, por sus siglas en inglés) es un método en el que todo el personal de la empresa participa para mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios y procesos de negocios. Para la mayoría de las empresas grandes, la calidad impulsada por el cliente se ha convertido en una forma de hacer negocios. En la actualidad, las compañías están adoptando un enfoque de “rendimiento de la calidad”, en el cual consideran a la calidad como una inversión y consideran que los esfuerzos por mantener la calidad son responsables de los resultados finales.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el mercadólogo primero debe elegir un *nivel de calidad* que sustente la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa *calidad de desempeño*, es decir, la capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones. Por ejemplo, un Rolls Royce ofrece una mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: Se conduce con mayor suavidad, es más lujoso y cómodo, y dura más. Las empresas rara vez buscan ofrecer la calidad de desempeño más alta posible, ya que pocos clientes desean o podrían costear los altos niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls Royce, una estufa Viking o un reloj Rolex. Más bien, las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

Además del nivel de calidad, una alta calidad también implicaría altos niveles de consistencia de la calidad. Aquí, la calidad del producto se refiere a la *calidad de conformidad*, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera *consistente*. Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de conformidad. En este sentido, un automóvil Chevrolet podría tener la misma calidad que un Rolls Royce. Aún cuando el desempeño de un Chevy no sea tan bueno como el de un Rolls, es capaz de entregar consistentemente la calidad que los clientes esperan y pagan.

**Características del producto.** Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin cuestiones adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.

¿Cómo puede una compañía identificar características nuevas y decidir cuáles agregará a su producto? La compañía debería realizar encuestas periódicas a los consumidores que han utilizado el producto y plantearles las siguientes preguntas: ¿Qué le parece el producto? ¿Qué características específicas del producto le gustan más? ¿Qué características podríamos agregar para mejorarlo? Las respuestas le dan a la empresa una lista rica en ideas para nuevas características. Después, la compañía evalúa el *valor* que tiene cada característica para los clientes, respecto al *costo* para la empresa. Las características que los clientes valoran mucho en relación con los costos deben agregarse.

**Estilo y diseño del producto.** Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un *estilo y un diseño distintivos del producto*. El diseño es un concepto más general que el estilo. El *estilo* sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor *desempeño*. A diferencia del estilo, el *diseño* es más profundo, llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia.

Un diseño no empieza con opciones de nuevas ideas y la realización de prototipos. Inicia con la observación del cliente y el desarrollo de un entendimiento profundo de sus necesidades.



● **Diseño de productos:** OXO se enfoca en la experiencia deseada del usuario final y luego traduce sus ideas en aparatos en verdad útiles.

Más allá del simple hecho de crear los atributos de un producto o servicio, implica conformar la experiencia de los clientes de uso del producto. Los diseñadores de producto deberían enfocarse menos en los atributos y las especificaciones técnicas de los productos, y más por la forma en que los clientes los utilizarán y se beneficiarán de ellos. ● Considere la filosofía y el proceso de diseño sobresalientes de OXO:<sup>6</sup>

Los utensilios para cocina y jardín OXO de diseño único tienen una excelente apariencia. Sin embargo, para OXO un buen diseño implica mucho más que una buena apariencia; significa que sus herramientas funcionen, *realmente* funcionen, para todos y para cualquiera. “OXO es casi la definición de una ‘buena experiencia’”, señala un observador. Para OXO, diseño significa una ensaladera que pueda utilizarse con una sola mano; herramientas con manijas que absorban la presión y no se resbalen para que sean más eficaces; o una regadera con un rociador que rote hacia el cuerpo para facilitar el llenado y el almacenamiento. Desde que lanzó su pelador de verduras súper eficaz Good Grips en 1990, la marca ha sido reconocida por sus diseños inteligentes que facilitan la vida cotidiana. Los diseños atractivos y muy útiles de sus utensilios para el hogar han sido presentados en exhibiciones de museos, y OXO ahora está extendiendo su toque de diseño a accesorios de oficina, aparatos médicos y productos para bebés.

Gran parte de la inspiración para el diseño de los productos OXO proviene directamente de los usuarios. “Cada producto que hacemos inicia con... la observación de cómo las personas utilizan las cosas”, afirma Alex Lee, presidente de la compañía. “Esos son los diamantes, cuando uno descubre un problema latente”. Por ejemplo, después de ver a la gente luchando con

la tradicional tasa de medida Pyrex, OXO descubrió una falla crítica: uno no puede decir qué tan llena está sin alzarla al nivel de los ojos. Las tasas de medida OXO resultantes incluyen marcas *por dentro*, que pueden ser leídas desde arriba, y con un tamaño suficientemente adecuado para leerlo sin lentes. Así, OXO inicia con una experiencia deseada por el usuario final y luego traduce las ideas en aparatos en verdad útiles.

### Asignación de marca

Tal vez la habilidad más característica de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar sus marcas. Una **marca** es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto. Por ejemplo, considere a Coca-Cola:<sup>7</sup>

En una interesante prueba de sabor de Coca-Cola contra Pepsi, 67 sujetos fueron conectados a máquinas que detectan las ondas cerebrales mientras consumían ambos productos. Cuando las bebidas gaseosas no tenían marca, las preferencias de los consumidores se repartieron a la mitad. Sin embargo, cuando las marcas se identificaron, los sujetos eligieron Coca-Cola por un margen del 75 %, con respecto a un 25 % que eligió Pepsi. Al beber la marca de Coca-Cola identificada, las áreas del cerebro que se encendieron más fueron aquellas relacionadas con el control cognoscitivo y la memoria, es decir, el lugar donde se almacenan los conceptos culturales. Eso no ocurrió tanto al beber Pepsi. ¿Por qué? Según un experto en marcas, se debe a que la imagen de la marca Coca-Cola tiene más tiempo establecida (la botella con curvas de casi 100 años de edad con letras cursivas, así como la asociación con imágenes clásicas como Mean Joe Green, los osos polares y Santa Claus”. La imagen de Pepsi no está tan arraigada. Aunque algunas personas podrían asociar Pepsi con un personaje famoso o los anuncios de la “generación Pepsi”, es probable que no lo vinculen con los íconos fuertes y emocionales asociados con Coca-Cola. ¿La conclusión? Simple y sencilla: las preferencias de los consumidores no se basan tan sólo en el sabor; la marca tan reconocida de Coca-Cola también parece marcar una diferencia.

### Marca

Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidores.

La asignación de marca es tan importante en la actualidad, que prácticamente todas las mercancías tienen una marca. La sal se empaca en contenedores con marca; las tuercas y los tornillos comunes vienen empacados con la etiqueta del distribuidor; y las partes de automóviles (bujías, neumáticos, filtros) llevan distintos nombres de marca de los fabricantes de automóviles. Hasta las frutas, las verduras, los productos lácteos y las aves de corral tienen marcas: naranjas Sunkist, ensaladas Dole Classic, leche Alpura y pollos Bachoco.

Las marcas sirven a los compradores de varias formas. Sus nombres les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto (los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características, y calidad en cada compra). Las marcas también dan varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia sobre las cualidades especiales de un producto. La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Además, la marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, Toyota Motor Corporation puede ofrecer las marcas generales Lexus, Toyota y Scion, cada una con numerosas submarcas (como Camry, Corolla, Prius, Matrix, Yaris, Tundra, Land Cruiser y otras), y no sólo un producto general para todos los consumidores.

Quizá la tarea más importante para el mercadólogo consista en la creación y administración de las marcas. Más adelante en este capítulo analizaremos con mayor detalle las estrategias de asignación de marca.

## Empaque

Actividades que incluyen el diseño y la producción del contenedor o la envoltura de un artículo.

## Empaque

El **empaque** implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Por tradición, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y el hacinamiento crecientes en los anaqueles de las tiendas minoristas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo de la marca por parte del consumidor. Por ejemplo, un supermercado promedio almacena entre 47 000 artículos; el Walmart Supercenter promedio tiene 142 000 artículos. El comprador común pasa junto a 300 artículos por minuto, y entre el 40 y el 70 % de todas las decisiones de compra se toman en las tiendas. En este ambiente tan competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad de los comerciantes de influir en los compradores. De esta manera, para muchas compañías, el propio empaque se ha convertido en un medio promocional importante.<sup>8</sup>

Los empaques mal diseñados provocan dolores de cabeza a los consumidores y hacen perder ventas a la empresa. Piense en todos esos empaques difíciles de abrir, como las cajas de los DVD, sellados con pegajosas etiquetas imposibles de quitar, empacados con nudos de alambre doblado o contenedores en forma de concha sellados que requieren de las pinzas que utilizan los bomberos para abrirlos. ☹ Este tipo de empaques provoca lo que Amazon.com denomina “la ‘furia de la envoltura’, es decir, la frustración que sentimos cuando tratamos de sacar un producto de un empaque casi impenetrable”. Amazon.com lanzó recientemente una iniciativa plurianual para reducir la furia de la envoltura. Se encuentra trabajando con empresas como Fisher-Price, Mattel, Microsoft y otras para crear “empaques libres de frustraciones” (empaques reciclables más pequeños y más fáciles de abrir, que utilicen menos material y eviten las conchas plásticas o las tiras de alambre”). Estos nuevos empaques no sólo reducirán la frustración del cliente, sino que también disminuirán el desperdicio y el uso de energía. “Tomará muchos años”, afirma la empresa, “pero nuestra visión es ofrecer todo nuestro catálogo de productos en empaques libres de frustraciones”.<sup>9</sup>

El uso de empaques innovadores puede proporcionarle a una compañía una ventaja sobre los competidores e incrementar sus ventas. En ocasiones incluso pequeñas mejoras pueden hacer una gran diferencia. Por ejemplo, Heinz revolucionó la industria de 170 años de los condimentos al invertir la vieja botella de catsup, permitiendo que los clientes saquen incluso hasta la última gota de la salsa. Al mismo tiempo, adoptó una forma “adecuada para la puerta del refrigerador”, que no sólo entra en los huecos de los anaqueles con mayor facilidad, sino que también cuenta con una tapa que los niños pueden abrir sin ayuda. Durante los cuatro meses posteriores a la introducción del nuevo empaque, las ventas aumentaron 12 %. Aún más, el nuevo empaque ha duplicado su valor como una herramienta promocional. Según un analista de empaques, “cuando los

The image shows a screenshot of an Amazon.com email. The header reads "amazon.com". The body of the email is addressed to "Dear Customers," and discusses the frustration of opening packages. It mentions that some products are sealed in plastic clamshell cases or steel-wire ties, which are difficult to open. The email announces the beginning of a multi-year initiative to create "Frustration-Free Packaging" using smaller, easier-to-open, recyclable cardboard boxes. It lists several products that are part of this initiative, including Fisher-Price Imaginext Adventures Pirate Ship. The email also includes a diagram showing the new packaging design, which is a simple cardboard box, and compares it to the old packaging design, which was a complex clamshell case with many parts and materials. The diagram labels the new packaging with the following specifications: 175.25 square inches of PVC blisters, 36.1 square inches of folding carton materials, 1.5765 square inches of printed corrugated package inserts, 36 inches of plastic-coated steel-wire ties, two molded plastic fasteners, and 3.5 square inches of ABS molded styrene.

☉ **Mejores empaques:** Amazon.com lanzó recientemente una iniciativa plurianual para crear “empaques libres de frustraciones” y eliminar la “furia de la envoltura”. Su meta consiste en ofrecer a la larga todo su catálogo de productos en empaques libres de frustraciones.

consumidores ven el logotipo de Heinz en la puerta del refrigerador cada vez que lo abren, tiene una función de marketing dentro del hogar”.<sup>10</sup>

En años recientes, la seguridad del producto también se ha convertido en un aspecto primordial del empaque. Todos aprendimos a manejar los empaques “a prueba de niños” difíciles de abrir. Y después de la racha de sabotaje de productos durante la década de 1980, la mayoría de los productores de medicinas y fabricantes de alimentos ahora colocan sus productos en empaques difíciles de violar. Al tomar decisiones de empaque, la empresa también debe considerar las crecientes preocupaciones ambientales. Por fortuna, muchas empresas se han vuelto “ecologistas” al reducir el uso de empaques y al utilizar materiales que no dañan el ambiente.

## Etiquetado

El etiquetado varía desde etiquetas sencillas adheridas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del empaque. Las etiquetas sirven para diferentes funciones. Como mínimo, la etiqueta *identifica* el producto o la marca, como el nombre Sunkist adherido a las naranjas. La etiqueta también *describe* varios aspectos acerca del producto (quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad). Finalmente, la etiqueta podría servir para *promocionar* la marca, apoyar su posicionamiento y conectarla con los clientes. Para muchas compañías las etiquetas se han convertido en un elemento importante para campañas de marketing más extensas.

Las etiquetas y los logotipos de las marcas pueden apoyar el posicionamiento de la marca y añadirle personalidad. Por ejemplo, en la actualidad muchas compañías están rediseñando su marca y logotipos de la empresa para lograr que sean más accesibles, modernos y atractivos. “La imagen rectangular y monocromática es obsoleta, y las fuentes suaves, con muchos colores e imágenes naturales, están de moda”, afirma un analista. Por ejemplo, recientemente Kraft reemplazó su logotipo del toSCO hexágono rojo, blanco y azul por una imagen con múltiples colores y fuentes en

minúsculas, que incluye una estrella de colores y la nueva frase publicitaria de la compañía: “Haga que hoy sea delicioso”. De manera similar, Walmart modificó su toSCO logotipo de un solo color por otro que tiene dos colores y una imagen del Sol. ● Y Pepsi actualizó sus empaques con un nuevo logotipo más alegre y sonriente. “Parece la misma Pepsi que conocemos y amamos”, afirma un experto en marcas, “pero más aventurera, más juvenil y con un poco más de personalidad”. Presenta un “espíritu de optimismo y juventud”, comenta un mercadólogo de Pepsi.<sup>11</sup>

Aunado a los aspectos positivos, las etiquetas también plantean dificultades. Existe una larga historia de problemas legales sobre el empaque y el etiquetado. La Federal Trade Commission Act de 1914 sostenía que las etiquetas o los empaques falsos, confusos o engañosos constituyen una competencia deshonesta. Las etiquetas pueden confundir a los clientes, describir de manera incorrecta ingredientes importantes o carecer de las advertencias de seguridad necesarias. Como resultado, varias leyes federales y estatales regulan el etiquetado. La más sobresaliente es la Fair Packaging and Labeling Act de 1966, que establece requisitos de etiquetado obligatorios, fomenta estándares voluntarios de empaque industrial y permite que las agencias federales plantearan regulaciones de empaque en industrias específicas.

El etiquetado se ha visto afectado recientemente por la *fijación de precios unitarios* (establecimiento del precio unitario de una medida estándar), el *fechado abierto* (la fecha de caducidad del producto) y el *etiquetado nutrimental* (descripción de los valores nutricionales en el producto). La Nutritional Labeling and Educational Act de 1990 obliga a los comerciantes a brindar información nutricional detallada en los alimentos; mientras que acciones radicales recientes tomadas por la Food and Drug Administration regulan el uso de términos relacionados con la salud como *bajo en grasas*, *light* y *alto contenido de fibra*. Los vendedores deben asegurarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida.

## Servicios de apoyo a productos

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una pequeña o mayor parte de la oferta total. Más adelante en el capítulo hablaremos de los servicios como productos en sí mismos. Aquí, analizaremos los servicios que aumentan el valor de los productos reales.



● Las etiquetas y los logotipos pueden mejorar el posicionamiento y la personalidad de una marca: el nuevo logotipo de Pepsi es “más aventurero, más juvenil, con un poco más de personalidad”. Presenta un “espíritu de optimismo y juventud”.

Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca. Por ejemplo, la lujosa tienda departamental Nordstrom sabe que un buen marketing no termina con la venta. Lograr que el cliente se sienta feliz *después* de la venta es la clave para establecer relaciones perdurables. La frase publicitaria de Nordstrom: “Cuidar de los clientes, sin importar lo que haga falta”, antes, durante y después de la venta.<sup>12</sup>

Nordstrom tiene una enorme cantidad de historias acerca de sus heroicos servicios posteriores a la venta, como empleados entregando pedidos en las casas de sus clientes o calentando los automóviles mientras los clientes pasan un poco más de tiempo haciendo compras. Se dice que en un caso, un vendedor le entregó a un cliente una devolución por un neumático (Nordstrom no vende neumáticos), porque la tienda está orgullosa de su política de devoluciones sin hacer preguntas. En otro caso, un vendedor de Nordstrom le preguntó a un cliente en la tienda si había comprado ahí los zapatos que traía. Cuando uno de los clientes dijo que sí, el vendedor insistió en reemplazarlos diciendo que no se veían tan bien como deberían. Incluso hay una historia acerca de un hombre cuya esposa, una clienta leal de Nordstrom, murió con un retraso de 1000 dólares en su cuenta con la empresa. La tienda no sólo canceló la deuda, sino que también envió flores al funeral. Este tipo de servicio heroico hace que los clientes regresen siempre a sus tiendas.

El primer paso para diseñar servicios de apoyo consiste en realizar periódicamente encuestas a los clientes para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos. Una vez que la empresa evaluó la calidad de diversos servicios de apoyo para los clientes, puede tomar medidas para solucionar los problemas y añadir nuevos servicios que deleitarán a los clientes y proporcionarán ganancias a la compañía.

Ahora muchas empresas están utilizando una interesante mezcla de teléfono, correo electrónico, fax, Internet, voz interactiva y tecnologías de datos para brindar servicios de apoyo que antes no era posible ofrecer. Por ejemplo, HP ofrece un conjunto completo de servicios durante y después de las ventas, el cual promete “Cuidado total HP: ayuda experta en cada etapa de la vida de su computadora. Desde su elección, su configuración, su protección, su sincronización, y hasta su reciclaje”. Los clientes pueden hacer clic en el portal de servicios Cuidado Total HP que ofrece recursos en línea para sus productos HP y apoyo técnico las 24 horas del día, todo el año, a los cuales puede acceder mediante correo electrónico, chat instantáneo en línea y teléfono.<sup>13</sup>

## Decisiones de línea de productos

Además de las decisiones sobre productos y servicios específicos, la estrategia de productos también requiere construir una línea de productos. Una **línea de productos** es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o quedan dentro de ciertos rangos de precio. Por ejemplo, Nike produce varias líneas de zapatos y ropa deportiva, y Marriott ofrece varias líneas de hoteles.

La principal decisión de la línea de productos se refiere a la *extensión de la línea de productos*, es decir, al número de artículos en la línea de productos. La línea será demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades añadiendo artículos; la línea será demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al eliminar artículos. Los gerentes deben analizar sus líneas de productos de forma periódica para evaluar las ventas y utilidades de cada artículo, y saber cómo contribuye cada uno de ellos al desempeño general de la línea.

En la extensión de la línea de productos influyen los objetivos y los recursos de la compañía. Por ejemplo, un objetivo consistiría en vender productos más caros. Por ejemplo, BMW desea que sus clientes cambien de los modelos de la serie 1 a los modelos de las series 3, 5, 6 y 7. Otro objetivo serían las ventas cruzadas: Hewlett-Packard vende impresoras y también cartuchos de tinta. Incluso otro objetivo podría ser la protección en contra de las contingencias económicas: Gap tiene varias cadenas de tiendas de ropa (Gap, Old Navy y Banana Republic) que cubren distintos puntos de precios.

Una empresa podría extender su línea de productos de dos formas: *rellenando la línea y extendiéndola*. El *rellenado de líneas de productos* consiste en agregar más artículos al rango actual de la línea. Hay varias razones para rellenar una línea de productos: obtener más utilidades, satisfacer a los distribuidores, aprovechar una capacidad excedente, convertirse en la compañía de línea completa líder y tapar brechas para excluir a la competencia. Sin embargo, el relleno de una línea será contraproducente si unos artículos “canibalizan” las ventas de otros de la misma línea, o si origina confusión entre los clientes. La compañía debe asegurarse de que los nuevos artículos sean muy distintos de los existentes.

El *estiramiento de una línea de productos* ocurre cuando la empresa extiende su línea de productos más allá de su rango actual. La compañía puede estirar su línea hacia abajo, hacia arriba

### Línea de productos

Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o caen dentro de ciertos rangos de precio.

o en ambas direcciones. Las compañías que se ubican en el extremo superior del mercado podrían estirar sus líneas *hacia abajo*. Una empresa hace esto para cubrir alguna necesidad en el mercado, que de otra manera atraería a un competidor nuevo, o para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. O quizá la compañía agregue productos en el extremo bajo, porque observa que en esos segmentos el crecimiento es más alto. Honda estiró su línea hacia abajo por todas esas razones añadiendo su económico Honda Fit a su línea. El Fit, de manejo económico y con un precio en el rango de los 14000 a los 15000 dólares, cubría las crecientes demandas de los consumidores por automóviles más austeros y se adelantó a los competidores al ingresar en el segmento de los automóviles compactos de nueva generación.

Las empresas también podrían estirar sus líneas de productos *hacia arriba*. Algunas veces las compañías se estiran hacia arriba para dar mayor prestigio a sus productos actuales. O tal vez se sientan atraídos por una mayor tasa de crecimiento o por los márgenes más elevados en el extremo alto. Por ejemplo, hace algunos años cada una de las principales empresas automotrices

japonesas introdujo un automóvil de lujo: Honda lanzó el Acura, Toyota lanzó el Lexus y Nissan lanzó el Infiniti, y utilizaron nombres totalmente nuevos en vez de los propios.

Las empresas que están en el rango medio del mercado también pueden decidir estirar sus líneas en *ambas direcciones*. Marriott lo hizo así con su línea de productos de hotelería. Además de sus hoteles Marriott regulares, agregó ocho líneas de hoteles con una nueva marca para dar servicio tanto al extremo superior como al inferior del mercado. Por ejemplo, Renaissance Hotels & Resorts busca atraer y agradar a altos ejecutivos; Fairfield Inn by Marriott a los vacacionistas y a los viajeros de negocios con un presupuesto de viaje limitado; y Courtyard by Marriott, a los vendedores y a otros “guerreros del camino”.<sup>14</sup> El principal riesgo de esta estrategia es que algunos viajeros podrían bajar a un nivel inferior, al descubrir que los hoteles de menor precio de la cadena Marriott les dan todo lo que buscan. Sin embargo, Marriott prefiere captar a sus clientes que bajan de nivel, que perderlos a manos de los competidores.



Estiramiento de líneas de productos: Marriott ofrece una línea completa de marcas de hoteles, cada una de ellas dirigida a diferentes mercados meta.

### Mezcla de productos (o cartera de productos)

Conjunto de todas las líneas de productos y los artículos que una determinada compañía ofrece a la venta.

### Decisiones de mezcla de productos

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una **mezcla de productos** (o **cartera de productos**) consiste en todas las líneas de productos y artículos que una determinada compañía ofrece a la venta. La mezcla de productos de Colgate se compone de cuatro líneas de productos principales: cuidado oral, cuidado personal, cuidado del hogar y nutrición de mascotas. Cada línea de productos consta de varias sublíneas.<sup>15</sup> Por ejemplo, la línea de cuidado del hogar consiste de productos para lavadoras de trastes, acondicionadores de telas y limpiadores para el hogar. Cada línea y sublínea cuenta con muchos artículos individuales. En conjunto, la mezcla de productos de Colgate incluye cientos de artículos.

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones fundamentales: ancho, extensión, profundidad y consistencia. El *ancho* de la mezcla se refiere al número de líneas de productos distintas que tiene la compañía. Por ejemplo, el “Mundo del cuidado Colgate” incluye una mezcla de productos bastante reducida, que consiste en productos para el cuidado personal y del hogar, en los que puede “confiar que cuidarán de usted, de su hogar y de sus seres queridos”. En contraste, GE fabrica hasta 250 000 artículos en un rango muy amplio de categorías, desde bombillas y motores para aviones y locomotoras diesel.

La *extensión* de la línea de productos se refiere al número total de artículos que tiene una compañía dentro de sus líneas de productos. Por tradición, Colgate maneja varias marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de cuidado personal incluye jabones líquidos y champús para cuerpo Softsoap, las barras de jabón Irish Spring, desodorante Speed Stick y las lociones para después de afeitarse Skin Bracer y Alfa.

La *profundidad* de la mezcla de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto en la línea. Existen 16 variedades de dentífricos Colgate, incluyendo Colgate Total, Colgate Max Fresh, Colgate Sensitive, Colgate Cavity Protection, Colgate Tartar Protection, Ultrabrite, Colgate Sparkling White, Colgate Luminous y Colgate Kids. Cada variedad viene en sus propias formas y fórmulas especiales. Por ejemplo, usted puede adquirir Colgate Total regular, en gel con franjas de menta o líquido blanqueador.

Finalmente, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionadas están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución o algún otro aspecto. Las líneas de los productos Colgate son consistentes si son productos de consumo y viajan por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes si desempeñan distintas funciones para los consumidores.

Estas dimensiones de la mezcla de productos sirven como soportes para definir la estrategia de producto de la empresa. La compañía dispone de cuatro formas para incrementar sus negocios: (1) puede agregar nuevas líneas de productos al ensanchar su mezcla de productos. De esta manera, sus líneas nuevas se apoyan en la reputación de las otras líneas de la compañía; (2) la empresa podría extender sus líneas de productos existentes para convertirse en un proveedor de línea completa; (3) también podría añadir más versiones de cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos; (4) la empresa puede buscar una mayor (o menor) consistencia en sus líneas de productos, dependiendo de si desea tener una reputación sólida en un solo campo o en varios.

Ante los recientes problemas económicos, muchas compañías han simplificado sus mezclas de productos para eliminar líneas y modelos con un desempeño marginal y fortalecer sus propuestas de valor. Otras han reforzado sus mezclas de productos al añadir opciones más costeadas. Debido a la economía, “los consumidores están pensando en reevaluar sus marcas favoritas... si creen que pueden obtener más valor por el mismo precio”, afirma un asesor de marketing. Conforme los consumidores reevalúan sus preferencias y prioridades de marcas, los mercadólogos deben hacer lo mismo; deben ajustar sus mezclas de productos a las necesidades cambiantes de los consumidores y crear, de manera redituable, mayor valor para ellos.<sup>16</sup>


**Comentario del autor** | Como se señaló al inicio de este capítulo, los servicios también son “productos” (bienes intangibles). Así, todos los temas acerca de los productos que hemos analizado hasta ahora, se aplican tanto a los servicios como a los productos físicos. Sin embargo, en esta sección nos enfocamos en las características especiales y las necesidades de marketing que distinguen a los servicios.

## Marketing de servicios

Los servicios han crecido de forma drástica en los últimos años. Ahora representan casi el 80 por ciento del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos, y la industria de los servicios continúa creciendo. Se estima que para el 2014, casi cuatro de cada cinco empleos en Estados Unidos corresponderán a esta industria. Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial, y constituyen el 64 % del producto bruto mundial.<sup>17</sup>

Las industrias de servicios varían de manera considerable. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* dan servicios a través de museos, beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Un gran número de *organizaciones de negocios* brindan servicios: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, prácticas médicas y legales, compañías de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas inmobiliarias, minoristas, entre otras.

## Naturaleza y características de un servicio

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (vea la  **figura 8.3**).

La **intangibilidad de los servicios** significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, quizás al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio; sacan conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad. Un analista llama a esto *administración de evidencias*, donde la organización del servicio le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. La Clínica Mayo practica una buena administración de evidencias:<sup>18</sup>

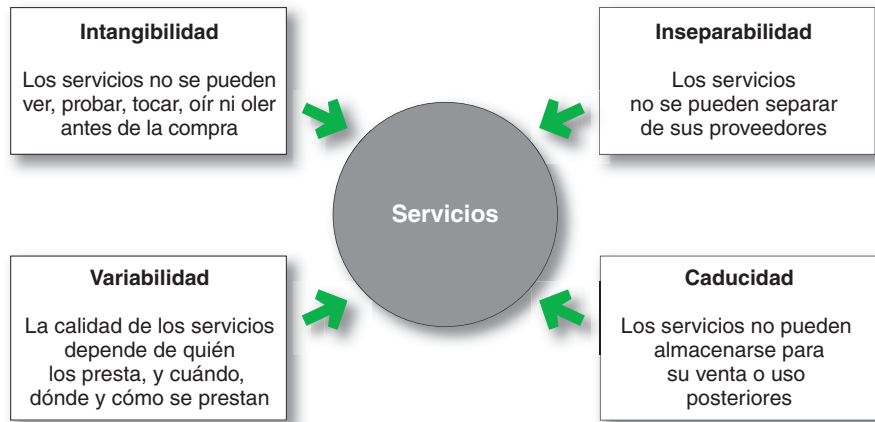
### Intangibilidad del servicio

Los servicios: no se observan, se prueban, tocan, escuchan o huelen antes de comprarse.



● FIGURA | 8.3  
Cuatro características de los servicios

Aunque los servicios son "productos" en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Las principales diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles, y de que se crean mediante las interacciones directas con los clientes. Piense acerca de sus experiencias con una línea aérea, a diferencia de sus experiencias con Nike o Apple.



Cuando se trata de hospitales, para el paciente promedio es muy difícil juzgar la calidad del "producto". Usted no lo puede someter a prueba, no puede devolverlo si no le gusta y necesita un grado avanzado para entenderlo. Entonces, cuando consideramos una institución médica, la mayoría de nosotros inconscientemente nos convertimos en detectives y buscamos evidencias de capacidad, cuidados e integridad. La Clínica Mayo no deja las evidencias a la suerte. Al administrar con sumo cuidado un conjunto de señales visuales y de la experiencia, tanto dentro como fuera de la clínica, ofrece a los pacientes y a sus familiares evidencias concretas de sus fortalezas y valores.

**Inseparabilidad del servicio**

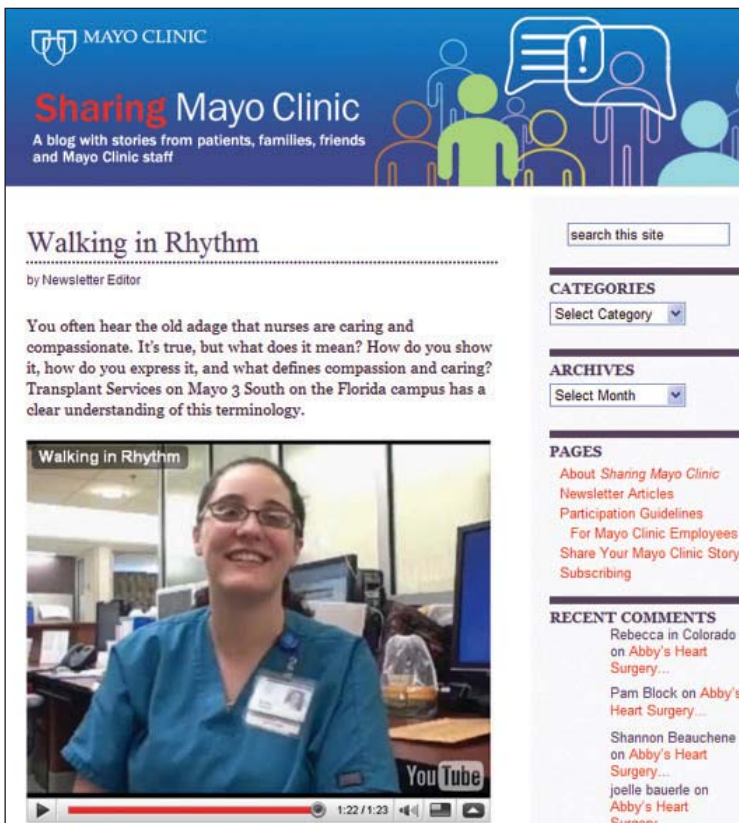
Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.

Dentro del hospital, su personal está capacitado para actuar de manera que demuestre que el paciente es lo más importante. Un paciente comenta impresionado: "Mi médico me llama a la casa

para verificar cómo estoy. Desea trabajar con lo que es mejor para mi programa". Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas, ya que fueron muy bien diseñadas para ofrecer un lugar de refugio, transmitir cuidado y respeto, y demostrar competencia. ¿Busca confirmación externa? Consulte Internet y escuche directamente a las personas que han estado en la clínica o que trabajan allí. La Clínica Mayo ahora utiliza redes sociales (desde blogs hasta Facebook y YouTube) para mejorar la experiencia de sus pacientes.

● Por ejemplo, en el blog Sharing Mayo Clinic (<http://sharing.mayoclinic.org>), los pacientes y sus familias cuentan sus experiencias en la clínica, y los empleados ofrecen un panorama tras bambalinas. ¿El resultado? Comentarios excepcionalmente positivos y una lealtad permanente, lo cual ha permitido que la Clínica Mayo construya sin duda la marca más poderosa del cuidado de la salud, y con muy poca publicidad. "La calidad de la experiencia [del paciente] es fundamental", afirma el doctor Thoraf Sundt, cirujano de corazón y director del Comité de marketing de la clínica.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo. En el marketing de servicios, el proveedor es el producto. La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la *interacción proveedor-cliente* es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.



● Al proporcionar a sus clientes una evidencia organizada y honesta de sus capacidades, la Clínica Mayo ha creado una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud. Su blog Sharing Mayo Clinic proporciona testimonios directos de las personas que han acudido a la clínica o que trabajan ahí.

**Variabilidad del servicio**

La calidad de los servicios podría variar en gran medida, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.

**Caducidad del servicio**

Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posterior.

La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, algunos hoteles (digamos el Marriott) tienen la reputación de dar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un hotel Marriott específico, quizás un empleado de la recepción sea alegre y eficiente; mientras que otro que esté sólo a unos metros tal vez sea desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado del Marriott varía de acuerdo con su energía y estado mental en el momento en que atiende a cada cliente.

La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. Algunos médicos cobran a los pacientes las citas que éstos cancelan porque el valor del servicio existía únicamente en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y los centros vacacionales cobran precios menores en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender durante los periodos de alta concurrencia.

## Estrategias de marketing para compañías de servicios

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados. JetBlue promete: “Un vuelo feliz”; Target afirma: “Espere más, pague menos”; en Hampton: “Amamos tenerlo aquí”; y el St. Jude Children’s Hospital están: “Encontrando curas, salvando niños”. Éstas y otras compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de mezcla de marketing. Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales.

### La cadena servicio-utilidades

En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados. Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención *tanto* en sus clientes *como* en sus empleados; entienden la **cadena servicio-utilidades** que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones:<sup>19</sup>

- *Calidad interna del servicio*: selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado...
- *Empleados de servicio satisfechos y productivos*: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- *Mayor valor del servicio*: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redundará en...
- *Clientes satisfechos y leales*: clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otras personas, lo cual resulta en...
- *Utilidades y crecimiento saludables*: desempeño superior de la compañía de servicios.

Por lo tanto, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes. Four Seasons Hotels & Resorts, una cadena legendaria por su excelente servicio al cliente, también es legendaria por sus empleados motivados y satisfechos (vea Marketing Real 8.1). De manera similar, el servicio al cliente superior de Zappos.com, el vendedor minorista en línea de zapatos, ropa y accesorios, sabe que los clientes felices empiezan con empleados felices, dedicados y entusiastas:<sup>20</sup>

La mayoría de los negocios de Zappos.com provienen de las recomendaciones de boca en boca e interacciones de los clientes con los empleados de la compañía. De este modo, para tener *clientes felices* es necesario tener *empleados felices*. Zappos.com, Inc., primero recluta al personal correcto y lo capacita muy bien en los aspectos fundamentales del servicio al cliente. Luego intervienen la cultura familiar de Zappos, una cultura que enfatiza “un trabajo satisfactorio y gratificante... así como una carrera de la que se puede sentir orgulloso. Trabajar duro, jugar mucho, ¡todo el tiempo!” Es un excelente lugar para trabajar. El vendedor

**Cadena servicio-utilidades**

Cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

# Marketing Real 8.1

## The Four Seasons Cuidar a quienes cuidan de los clientes

En el hotel Four Seasons, cada huésped es importante. Otros centros vacacionales exclusivos consienten a sus huéspedes, pero el Four Seasons ha perfeccionado el arte del servicio de lujo, cuidadosamente personalizado. Los huéspedes, que pagan 1000 dólares o más por una noche, esperan que les lean la mente, y este lujoso hotel no los desilusiona. Su misión consiste en perfeccionar la experiencia de viaje mediante los estándares más altos de hospitalidad. “Desde ambientes elegantes de la más fina calidad, hasta un servicio atento y muy especializado las 24 horas del día”, afirma la empresa. “Four Seasons parece un verdadero hogar lejos del hogar para aquellos que conocen y aprecian lo mejor”.

Como resultado, la compañía tiene una clientela de culto. Como le dijo recientemente un huésped del Four Seasons en Maui a un gerente: “Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons”. Sin embargo, ¿qué hace que esta empresa sea tan especial? En realidad no es ningún secreto. Sólo pregunte a alguien que trabaje ahí. Desde el director ejecutivo hasta el portero le dirán: es el personal del Four Seasons. “Lo que usted ve desde el punto de vista del público es un reflejo de nuestro personal; son el corazón y el alma del éxito de esta empresa”, afirma Isadore Sharp, fundador y director ejecutivo del Four Seasons. “Cuando decimos que el personal es nuestro bien más importante, no es sólo palabrería”. Como lo hace con sus clientes, el hotel respeta y consiente a sus empleados; sabe que empleados felices y satisfechos producen clientes felices y satisfechos.

El legado de servicio al cliente de la compañía está profundamente arraigado en su cultura, que a su vez se fundamenta en la regla de oro. “En todas las interacciones con nuestros huéspedes, clientes, socios de negocios y colegas, los tratamos como deseáramos que nos trataran a nosotros”, afirma Sharp. “El servicio personal no es algo que puedas dictar como una política”, añade Sharp. “El trato que le da sus emplea-

dos, es un reflejo de la manera en que uno espera que traten a los clientes”.

El Four Seasons da vida a esta cultura al contratar el mejor personal, al inducirlo de manera cuidadosa, al inculcarle un sentimiento de orgullo y al motivarlo reconociendo y recompensando conductas de servicios sobresalientes. Todo empieza al contratar al personal correcto, es decir, a los individuos que se ajustan a la cultura del Four Seasons. “Cada aspirante a un empleo, ya sea para doblar ropa o enseñar yoga, pasa por al menos cuatro entrevistas”, señala un reportero. “Buscamos empleados que compartan esa regla de oro; individuos que, por naturaleza, crean que deben tratar a los demás como quieren que los demás los traten a ellos”, comenta Sharp.

Una vez dentro, todos los nuevos empleados reciben tres meses de capacitación, incluyendo ejercicios de improvisación que les ayudan a entender plenamente las necesi-

dades y el comportamiento de los clientes. En los hoteles Four Seasons, la capacitación nunca termina. Pero aún más importante es el propio personal y la cultura bajo la cual trabajan. “Yo puedo enseñarle a cualquiera a ser mesero”, afirma Sharp. “Sin embargo, uno no puede cambiar una mala actitud arraigada. Buscamos personas que digan, ‘me siento orgulloso de ser portero’”. Y Sharp reafirma que el lineamiento cultural más importante es “la regla de oro: tratar a los demás... no es un truco”. Como resultado, los empleados de la compañía saben qué es un buen servicio y están muy motivados para proporcionarlo.

Lo más importante es que una vez que tiene al personal correcto en su sitio, el Four Seasons los trata como a sus huéspedes más importantes. Según el reportero:

Comparado con la competencia, los salarios del Four Seasons se ubican entre el percentil 75 y el 90, con generosos planes de jubilación y reparto de utilidades. Todos los empleados (por ejemplo, costureras, chóferes, el portero del esquí y el gerente general) comen juntos de manera habitual y gratuita en la cafetería del hotel. Tal vez no tengan un mantel blanco o una lista de vinos, pero los alimentos y el ambiente es bueno. Otro privilegio sensacional para todos los empleados: habitaciones gratuitas.



**La cadena servicio-utilidades: los empleados felices producen clientes felices. En los hoteles Four Seasons los empleados se sienten tan importantes y apreciados como los huéspedes.**

Después de seis meses, cualquier miembro del personal puede gozar de una estancia de tres noches gratuitas al año en cualquier hotel o centro vacacional Four Seasons. La cifra aumenta a seis noches después de un año y así sucesivamente. Aun cuando el beneficio podría costarle miles de dólares al año por empleado, el rendimiento es invaluable. La estancia en las habitaciones hace que los empleados se sientan tan importantes y apreciados como los huéspedes a los que atienden. Según el empleado Kanoe Braun, un corpulento camarero de la alberca en el Four Seasons de Maui: "fui a un hotel en Bali. Por mucho, es mi favorito. Llegas y te dicen: '¿cómo está señor Braun?',

y tú dices: '¡sí, soy importante! Otro trabajador del hotel añade: "nunca te tratan sólo como un empleado. Eres un huésped. Regresas de esos viajes con gran energía, y quieres hacer mucho por los huéspedes".

Como resultado, el personal ama el hotel tanto como los clientes. Aunque los huéspedes pueden irse cuando lo deseen, los empleados nunca quieren irse. La rotación anual de los empleados de tiempo

completo es de sólo el 18 %, la mitad del promedio en la industria. El Four Seasons ha sido incluido en la lista de las 100 Mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* cada año desde que se inició la lista en 1998. Y ese es el mayor secreto del éxito de la compañía. Tal como lo sugiere la cadena servicio-utilidades, cuidar bien a los clientes empieza por cuidar bien de aquellos que cuidan a los clientes.

**Fuentes:** Extractos adaptados de Jeffrey M. O'Brian, "A Perfect Season", *Fortune*, 22 de enero de 2008, pp. 62-66. Otras citas e información basadas en Michael B. Baker, "Four Seasons Tops Ritz-Carlton in Delux Photo-Finish", *Business Travel News*, 23 de marzo de 2009, p. 10; Sean Drakes, "Keeping the Brand Sacred", *Black Enterprise*, abril de 2009, p. 47; "100 Best Companies to work for", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, p. 55; y <http://jobs.fourseasons.com/Pages/Home.asp> y [www.fourseasons.com/about\\_us/](http://www.fourseasons.com/about_us/), consultado en noviembre de 2010.



● La cadena de servicio utilidades: Zappos.com sabe que los clientes felices empiezan con empleados felices, dedicados y "perpetuamente alegres".

### Marketing interno

Inducir y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes y al personal del servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

### Marketing interactivo

Capacitar a los empleados de servicio en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

● figura 8.4 muestra que el marketing de servicios también requiere de un *marketing interno* y de un *marketing interactivo*. El **marketing interno** consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de soporte para que trabaje como un *equipo* y brinde satisfacción al cliente. Los mercadólogos tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder al* marketing externo. Por ejemplo, Four Seasons Hotels & Resorts empieza contratando personal correcto y lo orientan de forma cuidadosa, le inculca un sentimiento de orgullo para entregar un servicio al cliente sin igual.

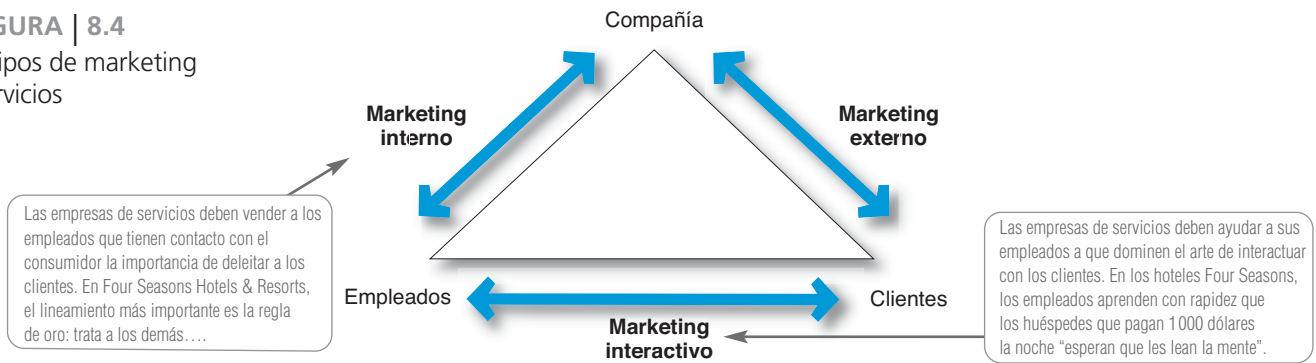
El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtiene el producto. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de éste. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios deben dominar habilidades de marketing interactivo. Por ello, los hoteles Four Seasons seleccionan sólo personas con una "pasión innata para servir" y los capacita cuidadosamente en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer todas sus necesidades. Todos los empleados recién contratados reciben una capacitación durante tres meses, incluyendo ejercicios de improvisación para que mejoren sus habilidades de interacción con los clientes.

En el mercado actual, las compañías deben saber cómo realizar interacciones que no sólo sean "de alta calidad" sino también de "alta tecnología". Por ejemplo, los clientes pueden visitar el sitio web de Charles Schwab y tener acceso a información de cuentas, investigación de inversiones,

en línea crea una atmósfera relajada, divertida y de unión familiar, complementada con alimentos gratuitos, prestaciones completas, reparto de utilidades, una habitación para tomar una siesta e incluso un consejero de vida de tiempo completo. ● El resultado es lo que un observador denomina "1 550 empleados perpetuamente alegres". Cada año, la compañía publica un "libro de cultura", lleno de testimonios originales, y a menudo efusivos de empleados, acerca de su experiencia laboral con la empresa. "Oh, Dios mío", comenta uno de ellos, "éste es mi hogar lejos de mi hogar.... Ha cambiado mi vida.... Nuestra cultura es la principal razón para trabajar aquí". Otro empleado dice: "lo más sorprendente de trabajar aquí es que no existen límites. Casi cualquier cosa que te apasione es posible aquí". ¿Y qué es lo que más les apasiona a los empleados? El valor fundamental número uno de la familia Zappos: "Crear un ENORME ENTUSIASMO por medio del servicio".

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las cuatro P. La

● FIGURA | 8.4  
Tres tipos de marketing de servicios



cotizaciones en tiempo real, compras después de horas hábiles y tener contacto con el centro de aprendizaje de Schwab. También pueden participar en eventos en vivo en línea y hablar con representantes de servicio al cliente. Los consumidores que buscan interacciones más personales pueden ponerse en contacto con representantes de servicio por teléfono o visitar una sucursal local Schwab para "hablar con Charles". Así, Schwab domina el marketing interactivo en los tres niveles: llamadas, clics y visitas personales.

En la actualidad, conforme se incrementan los costos y la competencia, y conforme disminuyen la productividad y la calidad, se requiere un marketing de servicios más elaborado. Las compañías de servicios realizan tres tareas fundamentales de marketing: buscan incrementar su *diferenciación*, su *calidad* y su *productividad de servicio*.

### Administración de la diferenciación del servicio

En estas épocas de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocupan menos por el proveedor que por el precio.

La solución para la competencia de precios es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La *oferta* puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia. Algunos hoteles ofrecen quioscos de registro sin tiempo de espera, renta de automóviles, servicios bancarios y de centros de negocios en sus vestíbulos, y conexiones de Internet de alta velocidad en sus habitaciones. Algunos minoristas se diferencian con ofertas que le dan servicio más allá de los productos que venden. ● Por ejemplo, PetSmart no es su tienda de mascotas común. La mayoría de los locales ofrecen entrenamiento, salones de belleza, servicios veterinarios e incluso un "PetsHotel con un campamento para perros", convirtiéndolo en la tienda única para todas las necesidades de su mascota.

Las compañías de servicios diferencian la *entrega* de sus servicios gracias a un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Por ejemplo, muchas cadenas de abarrotes ofrecen compras en línea y entrega a domicilio como una mejor forma de comprar, sin tener que conducir, estacionarse, hacer fila y llevar las compras a la casa. Y la mayoría de los bancos le permite tener acceso a la información de sus cuentas casi desde cualquier lugar: desde el cajero automático hasta su teléfono celular.

Por último, las compañías de servicios también diferencian su *imagen* a través de símbolos y marcas. Grupo Bimbo adoptó el oso polar como el símbolo de sus anuncios (incluso en animales de felpa, figuras metálicas promocionales, muñequitos y tarjetas coleccionables). El conocido osito Bimbo logró que la gran empresa de pan se volviera memorable y accesible. Otros símbolos de servicio conocidos son el toro de Merrill Lynch, el león de MGM, los arcos dorados de McDonald's, las "buenas manos" de Allstate y la sombrilla roja de Travelers.



● Diferenciación del servicio: PetSmart se diferencia al ofrecer servicios que van mucho más allá de los productos que vende. Incluso ofrece un PetsHotel con un campamento para perros.

### Administración de la calidad del servicio

Una empresa de servicios se puede diferenciar entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores. Al igual que los

fabricantes que existieron antes, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad impulsado por el cliente. Y, como los mercadólogos de productos, los prestadores de servicios deben identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. Por ejemplo, resulta más difícil coincidir en la calidad de un corte de cabello que en la calidad de una secadora de cabello. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de calidad (la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega).

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio, sino que buscan un servicio 100 % libre de fallas. Un estándar de desempeño del 98 % parecería bueno, aunque empleando ese estándar, el servicio postal estadounidense perdería o desviaría 560 000 correos cada hora, y las farmacéuticas estadounidenses surtirían mal más de 1.4 millones de recetas cada semana.<sup>21</sup>

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aun cuando se esfuerzan mucho, incluso las mejores compañías en ocasiones realizan una entrega tardía, queman un filete o tienen un empleado malhumorado. Sin embargo, una buena *recuperación de servicio* convertirá a los clientes enfadados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación originará más compras y lealtad por parte de los clientes, que si todo hubiera salido bien desde el principio. Considere el siguiente ejemplo:<sup>22</sup>

Bob Emig volaba a casa desde St. Louis en Southwest Airlines cuando una pesadilla de viaje muy conocida empezó a ocurrir. Después de que su avión retrocedía de la puerta de embarque, a él y a los otros pasajeros se les avisó que el avión tenía que ser descongelado. Cuando el avión estaba listo para volar dos horas y media después, el piloto había alcanzado el límite de horas establecidas por la Federal Aviation Administration, y se requería de un nuevo piloto. Para ese momento, el avión tuvo que ser descongelado de nuevo. Cinco horas después de la hora de salida programada, el vuelo de Emig finalmente

estaba listo para despegar. Un servicio al cliente desastroso, ¿no es verdad? No si escucha la historia de Emig. Durante la espera, el piloto caminó por los pasillos, respondiendo preguntas y ofreciendo actualizaciones constantes. Los sobrecargos, que según Emig, “realmente se veían preocupados”, se mantuvieron informados sobre las conexiones de los vuelos. Y dos días después de llegar a casa, Emig recibió una carta de disculpas de parte de Southwest, que incluía boletos pagados de viajes redondos gratuitos.

¿Poco común? En lo absoluto, es el procedimiento estándar de recuperación de servicio que ofrece Southwest Airlines. ● Hace años, Southwest creó un grupo de alto nivel (encabezado por un alto gerente de comunicaciones proactivas para el servicio al cliente), que coordina de manera cuidadosa la información que se envía a los representantes de la línea frontal en caso de alteraciones importantes en los vuelos. También envía cartas y, en muchos casos, cupones de vuelo, a los clientes que son víctimas de retrasos o cancelaciones de vuelos, incidentes de clientes con golpes, problemas de equipaje y otras alteraciones de los viajes, incluyendo aquellos que salen del control de Southwest. Gracias a una recuperación del servicio tan cuidadosa, la línea aérea no sólo tranquiliza a los clientes afectados, como Bob Emig, sino que los convierte en clientes aún más leales.



● **Recuperación del servicio:** Southwest creó un grupo de alto nivel (dirigido por Fred Taylor, gerente de comunicaciones proactivas para el servicio al cliente), que coordina de manera cuidadosa las respuestas a alteraciones importantes en los vuelos, convirtiendo a los pasajeros afectados en clientes aún más leales.

### Administración de la productividad del servicio

Con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios, lo cual se logra de varias formas: capacitando mejor a los empleados actuales o contratando a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También pueden incrementar la cantidad de su servicio sacrificando cierto grado de calidad. El proveedor “industrializa el servicio” al agregar equipo y estandarizar la producción, como el método de línea de ensamble que utiliza McDonald’s en la venta de comi-

da rápida. Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las fábricas, también tienen un enorme potencial, que rara vez se utiliza, para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que se reduzca la calidad. Los intentos por industrializar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo. Pero también reducirían su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los consumidores. Por ejemplo, algunas líneas aéreas han aprendido esta lección de la manera más difícil al tratar de economizar ante el incremento de los costos. Dejaron de ofrecer de manera gratuita incluso las cosas más insignificantes (como bocadillos durante el vuelo) y empezaron a cobrar cuotas adicionales por todo tipo de servicios, como el registro del equipaje en el mostrador y los asientos de los pasillos. El resultado es un avión lleno de clientes resentidos que evitan usar la línea aérea siempre que pueden. En sus intentos por mejorar la productividad, estas compañías afectaron el servicio al cliente.

De esta manera, al tratar de incrementar la productividad del servicio, las compañías deben considerar la forma en que crean y entregan valor para el cliente. En resumen, deben tener cuidado de evitar “descomponer” el servicio.

**Comentario del autor** Una marca representa todo lo que un producto o servicio *significa* para los consumidores. Como tales, las marcas son bienes valiosos para una compañía. Por ejemplo, cuando usted escucha a alguien decir “Coca-Cola”, ¿qué piensa, siente o recuerda? ¿Y si escucha “Target” o “Google”?

## Estrategia de asignación de marcas: creación de marcas fuertes

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal valor perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. John Stewart, antiguo director general de Quacker Oats, señaló alguna vez: “si este negocio se dividiera, yo daría la tierra, los ladrillos y el cemento, y conservaría las marcas y las marcas registradas y tendría más éxito que usted”. Un antiguo director general de McDonald’s declaró: “si cada bien que poseemos, cada edificio y cada pieza de equipo se destruyeran en un terrible desastre natural, seríamos capaces de pedir prestado todo el dinero para reemplazarlo con rapidez debido al valor de nuestra marca... La marca es más valiosa que la totalidad de estos activos”.<sup>23</sup>

De este modo, las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. En esta sección examinaremos las principales estrategias para construir y administrar marcas de productos y servicios.

### Valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que son elementos fundamentales de las relaciones que tienen la compañía con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. En el análisis final, las marcas existen en la mente de los consumidores. Como señaló una ocasión un mercadólogo respetado: “los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. Jason Kilar, director general del servicio de video en línea Hulu añade: “la marca es lo que la gente dice de ti cuando no estás presente”.<sup>24</sup>

Una marca poderosa tiene un alto *valor de marca*. El **valor de marca** es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente. Una marca tiene un valor positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante ella que ante una versión genérica o privada del mismo producto; tiene un valor negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable que una versión privada.

Las marcas pueden tener un poder y un valor variables en el mercado. Algunas marcas, como Coca-Cola, Nike, Disney, GE, McDonald’s, Harley-Davidson y otras, se convierten en iconos trascendentes que mantienen su poder en el mercado durante años, incluso generaciones. Otras marcas crean un fresco entusiasmo y lealtad en los clientes, como Google, YouTube, Apple, eBay, Twitter y Wikipedia. Estas marcas ganan en el mercado no sólo porque entregan beneficios únicos o un servicio confiable; más bien, tienen éxito porque establecen conexiones profundas con los clientes.

El Brand Asset Valuator de la agencia de publicidad Young & Rubicam mide la fuerza de una marca a lo largo de cuatro dimensiones de la percepción de los consumidores: *diferenciación* (lo que hace que la marca destaque), *relevancia* (si los consumidores piensan que cubre sus necesidades), *conocimiento* (cuánto saben los consumidores acerca de la marca) y *estima* (la consideración y el respeto que tienen los consumidores por la marca). Las marcas con un valor elevado obtienen

### Valor de marca

Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.

altas calificaciones en las cuatro dimensiones. La marca debe distinguirse o los consumidores no tendrán razones para elegirla sobre las demás. Sin embargo, el hecho de que una marca esté muy diferenciada no necesariamente significa que los consumidores la comprarán. La marca debe destacar en formas que sea relevante para las necesidades de los consumidores. No obstante, incluso una marca relevante y diferenciada aún está lejos de ser exitosa. Antes de que los consumidores respondan a la marca, deben conocerla y entenderla, y esa familiaridad debe conducir a una conexión fuerte y positiva entre el consumidor y la marca.<sup>25</sup>



● En ocasiones los clientes hacen vínculos muy estrechos con marcas específicas. Quizás la máxima expresión de devoción a una marca sea tatuársela en el cuerpo.

De esta manera, una marca con un valor positivo deriva de la conexión y de los sentimientos que tienen los clientes respecto a una marca. En ocasiones los clientes hacen vínculos *muy* estrechos con marcas específicas. ● Quizás como la máxima expresión de devoción a una marca, un número sorprendente de personas, y no sólo los fanáticos de Harley-Davidson, se tatúan sus marcas favoritas en su cuerpo.

Una marca que tiene un fuerte valor es un activo muy valioso. La *evaluación de marca* es el proceso de estimación del valor financiero total de una marca. Medir este valor resulta difícil pero, de acuerdo con un estimado, el valor de marca de Google es de 100 000 millones de dólares, el de Microsoft de 76 000 millones de dólares y el de Coca Cola de 67 000 millones de dólares. Otras de las marcas más valiosas del mundo incluyen a IBM, McDonald's, Apple, China Mobil, GE, Walmart y Nokia.<sup>26</sup>

Un alto valor de marca le da a la empresa muchas ventajas competitivas. Una marca fuerte disfruta de un alto nivel de reconocimiento y lealtad de marca por parte de los consumidores. Puesto que los consumidores esperan que las tiendas tengan la

marca, la compañía tiene mayor poder de negociación con los distribuidores. Ya que el nombre de marca conlleva un alto nivel de credibilidad, la empresa fácilmente podría lanzar extensiones de línea y de marca. Una marca poderosa le da a la empresa ciertas posibilidades de defenderse en contra de la fuerte competencia de precios.

Sin embargo, ante todo, una marca poderosa conforma la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes. El recurso fundamental que subyace al valor de marca es *el valor del cliente*, es decir, el valor que crea la marca en las relaciones con el cliente. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear valor del cliente, donde la administración de la marca es la principal herramienta de marketing. Las compañías deben considerarse a sí mismas carteras de clientes y no carteras de productos.

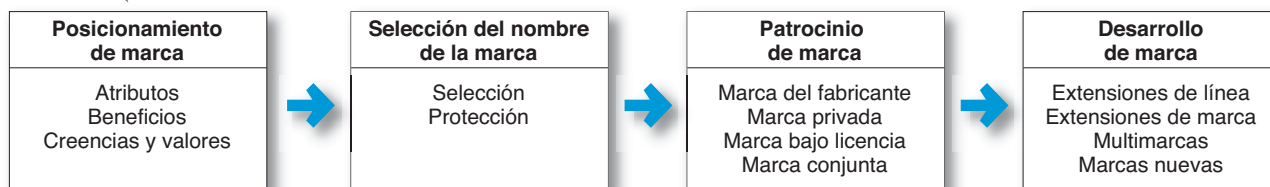
## Construcción de marcas fuertes

La asignación de marca representa una decisión difícil para el mercadólogo. ● La **figura 8.5** muestra que las principales decisiones de estrategia de marca implican el *posicionamiento de marca*, la *selección del nombre de marca*, y el *patrocinio de marca* y el *desarrollo de ésta*.

### Posicionamiento de marca

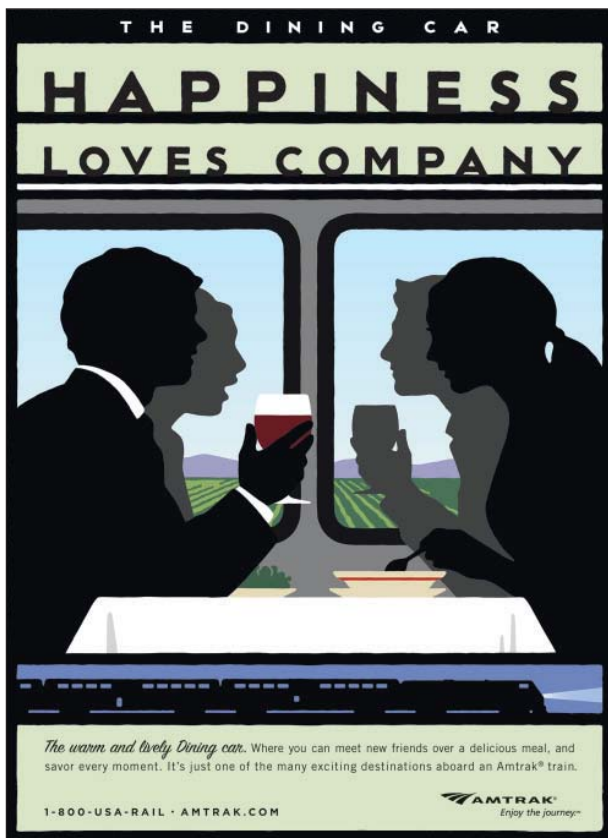
Los mercadólogos deben posicionar sus marcas con claridad en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar las marcas en cualquiera de tres niveles.<sup>27</sup> En el nivel más bajo, la posicionan de acuerdo con los *atributos del producto*. Por ejemplo, P&G inventó la categoría de pañales desechables con su marca Pampers. El marketing de los primeros Pampers se enfocó en atributos tales como la absorción de fluidos, el ajuste y la facilidad para desecharlo. Sin embargo, en general los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores llegan a copiar con facilidad los atributos y, aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que éstos hacen por ellos.

Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. Como sugiere esta figura, la creación de marcas estables implica muchas decisiones difíciles.



● FIGURA | 8.5 Principales decisiones de estrategia de marca





● Posicionamiento de marca: Amtrak va más allá de los atributos y de los beneficios al involucrar a los clientes a un nivel más profundo. En “el cálido y animado vagón restaurante... usted conocerá nuevos amigos mientras disfruta de una deliciosa comida y saborea cada momento. Disfrute el viaje”.

Una marca se posicionaría mejor al asociar su nombre con un beneficio deseable. De esta manera, Pampers puede ir más allá de los atributos técnicos de la marca y hablar acerca de la contención y los beneficios de la salud de la piel, debido a que se conserva seca. “Hay menos traseros mojados en el mundo gracias a nosotros”, afirma Jim Stengel, antiguo director de marketing global de P&G. Algunas marcas exitosas posicionadas en los beneficios son FedEx (entrega garantizada a tiempo), Nike (desempeño), Lexus (calidad) y Walmart (precios bajos).

Las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en creencias y valores sólidos. Estas marcas conllevan una carga emocional. Marcas como Godiva, Apple, Victoria’s Secret y Trader Joe’s se basan menos en los atributos tangibles del producto y más en la creación de pasión, sorpresa y entusiasmo alrededor de una marca. ● Incluso una marca aparentemente mundana como Amtrak puede posicionarse de esta forma. Anuncios recientes sugieren que un viaje en un tren Amtrak hace más que sólo llevarlo del punto A al punto B. En un “espacioso y tranquilo vagón... usted puede disfrutar de un perfecto paisaje a bordo de una alternativa más ecológica a los automóviles y los aviones”. En “el cálido y animado vagón restaurante... usted conocerá nuevos amigos mientras disfruta de una deliciosa comida y saborea cada momento”. No sólo se suba a un tren, dice Amtrak, “disfrute el viaje”.

Las marcas exitosas involucran a los clientes a un nivel emocional profundo. Según Stengel, “el marketing inspira vida, y la vida inspira marketing”. Así, P&G sabe que, para los padres, Pampers significa mucho más que sólo contención y piel seca.<sup>28</sup>

En el pasado, a menudo pensábamos en las marcas de P&G en términos de sus beneficios funcionales. Sin embargo, cuando empezamos a escuchar muy de cerca a los clientes, nos dijeron que Pampers significaba mucho más para ellos: Pampers se refiere más a las relaciones padre-hijo y a un cuidado total del bebé. Entonces, empezamos a decir, “queremos ser una experiencia de marca; queremos estar ahí para apoyar a los padres y a sus bebés mientras crecen y se desarrollan”. Al principio la gente pensó que estábamos locos. ¿De qué manera podría un pañal ayudar al desarrollo de un bebé? Pero los bebés usan pañales todo el tiempo casi durante tres años. En realidad esto permite que en investigación y desarrollo se pregunte: “¿cómo podemos ayudar a que los bebés duerman mejor?” ¿Por qué nos interesa que los bebés duerman mejor? Porque el sueño es importante para el desarrollo del cerebro; porque sirve para las habilidades de relación. Al pensar de esta forma, somos capaces de mejorar la vida de nuestros consumidores. El valor de las grandes marcas debe ser algo que el consumidor y la organización consideren inspirador. Usted sabe, nuestro negocio de cuidados para el bebé no empezó a crecer tanto hasta que cambiamos el beneficio de la piel seca de los Pampers por la ayuda para mamá con el desarrollo de su bebé.

Al posicionar una marca, el mercadólogo debería establecer una misión para la marca y una visión de lo que ésta debe ser y hacer. La marca constituye la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente con los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta. Por ejemplo, Motel 6 ofrece habitaciones limpias, precios bajos y buenos servicios, aunque no prometen muebles costosos ni baños grandes. En contraste, Ritz-Carlton ofrece habitaciones de lujo y una experiencia realmente memorable, aunque no promete precios bajos.

### Selección del nombre de marca

Un buen nombre contribuye con el éxito de un producto; sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil. Esto inicia con una revisión cuidadosa del producto y de sus beneficios, del mercado meta y de las estrategias de marketing propuestas. Después de eso, la asignación del nombre se vuelve en parte ciencia, arte y un poco de instinto.

Algunos aspectos convenientes del nombre de una marca son los siguientes: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto. Ejemplos: Beautyrest, Acuvue, Breathe

Right, Food Saver. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar: Tide, Jelly Belly. iPod. JetBlue. (3) Tiene que ser distintivo: Panera. Uggs. (4) El nombre de marca debe poder ampliarse: Amazon.com inició como vendedor de libros en línea, pero eligió un nombre que le permitiera expandirse a otras categorías. (5) El nombre debe traducirse con facilidad a otros idiomas: Antes de cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de New Jersey rechazó el nombre Enco, ya que descubrió que se refiere a un motor atascado cuando se pronuncia en japonés. (6) Tiene que registrarse y protegerse legalmente. Un nombre de marca no se puede registrar si afecta los nombres de marcas existentes.

La elección de un nuevo nombre de marca es difícil. Después de una década de marcas con nombres raros (Yahoo!, Google) o de nombres a prueba de registro (Novartis, Aventis, Accenture), el estilo actual consiste en construir marcas alrededor de nombres que tengan un significado real. Por ejemplo, nombres como Silk (leche de soya), Method (productos para el hogar), Smartwater (bebidas) y Blackboard (software escolar) son sencillos y tienen sentido. Sin embargo, con la enorme solicitud de marcas registradas, es difícil encontrar nuevos nombres *disponibles*. Haga la prueba; seleccione un producto y vea si puede elegir un mejor nombre para él. ¿Qué le parece Moonshot? ¿Tickle? ¿Vanilla? ¿Treehugger? ¿Simplicity? Búsquelos en Google y descubrirá que ya están asignados.

Una vez que se elige el nombre de la marca, debe protegerse. Muchas empresas tratan de construir un nombre de marca que al final se identifique con la categoría del producto. Marcas como Kleenex, Levi's, Jell-O, BAND-AID, Scotch Tape, Formica y Ziploc han tenido éxito a este respecto. Sin embargo, su enorme éxito podría amenazar los derechos que tiene la empresa del nombre. Muchos nombres de marca protegidos originalmente (como celofán, aspirina, nylon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera eléctrica, termo y trigo molido) ahora son nombres genéricos que cualquier proveedor puede utilizar. Para proteger sus marcas, los mercadólogos las presentan de manera cuidadosa utilizando la palabra *marca* y el símbolo de marca registrada, como en "Bandas adhesivas marca BAND-AID®". Incluso la antigua canción publicitaria: "Estoy pegado a BAND-AID y BAND-AID está pegado a mí" se convirtió en: "Estoy pegado a la *marca* BAND-AID y BAND-AID está pegado a mí".

### Patrocinio de marca

Los fabricantes tienen cuatro opciones de patrocinio. El producto podría lanzarse como una *marca nacional* (o *marca del fabricante*), como cuando Sony y Kellogg's comercializan su producción con sus propias marcas de fabricante (televisor de alta definición Sony Bravia o Frosted Flakes de Kellogg's). O el fabricante puede venderlo a distribuidores que le dan una *marca privada* (también llamada *marca de tienda* o *marca de distribuidor*). Aunque la mayoría de los fabricantes crean sus propios nombres de marca, otros comercializan *marcas con licencia*. Finalmente, dos compañías pueden unir fuerzas y lanzar un producto de *marca conjunta*. Más adelante hablaremos de estas opciones.

**Marcas nacionales y marcas privadas.** Las marcas nacionales (o marcas del fabricante) han dominado durante mucho tiempo las ventas minoristas. Sin embargo, recientemente un número creciente de minoristas y mayoristas han creado sus propias **marcas de tienda** (o **marcas privadas**). Aunque las marcas de tienda han ganado fuerza durante más de una década, los tiempos difíciles recientes han creado un auge en estas marcas. Los estudios revelan que los consumidores están comprando más marcas privadas, y la mayoría no planea regresar a las marcas de renombre muy pronto. "Las malas épocas son buenas épocas para las marcas privadas", afirma un experto en marcas. "A medida que a los consumidores les interesa más el precio, también les interesa menos la marca".<sup>29</sup> (vea Marketing Real 8.2).

De hecho, las marcas de tienda están creciendo mucho más rápido que las marcas nacionales. En general, los bienes de marcas privadas representan más del 22 % de todas las ventas unitarias. Desde 2008, las ventas unitarias de productos de marcas privadas han aumentado a una tasa de más del doble que las marcas nacionales. La ropa de marcas privadas, como Hollister, The Limited, Arizona Jean Company (JCPenny) y Xhilaration (Target) posee el 40 % de la participación de todas las ventas de ropa en Estados Unidos.<sup>30</sup>

Muchos grandes minoristas comercializan hábilmente una gran cantidad de mercancía con marca de tienda. Por ejemplo, Kroger, el vendedor de abarrotes más grande de Estados Unidos, fabrica alrededor de 14 000 artículos con sus propias marcas Private Selection, Banner y Value. Las marcas de tienda ahora representan más del 27 % de las ventas de Kroger, y más de una tercera parte de sus ventas unitarias. En el otro extremo del espectro de los abarrotes, la compañía exclusiva Whole Foods Market ofrece un surtido de productos con su marca 365 Everyday Value, que van desde jarabe de maple canadiense y pizza Caesar de pollo congelada, hasta multivitaminas para niños y pasta orgánica de trigo entero.<sup>31</sup>

#### Marca de tienda (o marca privada)

Marca de un producto o servicio, creada por un vendedor y que es de su propiedad.

# Marketing Real 8.2

## Las malas épocas son buenas épocas para las marcas de tienda. ¿Pero qué hace una marca nacional?

Durante los últimos seis meses, Elizabeth O'Herron ha eliminado casi todos los nombres de marcas de su hogar. Adiós a Pampers, Hefty y Birds Eye. En su lugar, la despensa está llena de imitaciones más baratas de los mismos productos: pañales Walmart, bolsas para basura BJ's y verduras congeladas Stop & Shop. En el Walmart local, ella adquiere la marca de tienda Great Value; en Kroger adquiere sus productos Private Selection o Kroger Value. "No soy leal a ninguna tienda de abarrotes ni a ninguna marca", afirma O'Herron, "soy leal a los ahorros".

En esta época, cada vez más consumidores están adoptando la forma de pensar de O'Herron. Después de la reciente recesión, mientras los compradores tratan de hacer rendir su dinero, la popularidad de las marcas de tienda se ha incrementado. Desde el uso de detergentes para ropa más baratos, hasta vestir un par de pantalones vaqueros más accesibles, las personas están cambiando sus hábitos de compra para ahorrar dinero. "Las malas épocas son buenas épocas para las marcas privadas", afirma un analista. "Conforme los consumidores se preocupan más por el precio, también se preocupan menos por la marca".

Al parecer casi todos los minoristas ahora tienen su propia marca de productos. Las marcas privadas de Walmart representan un increíble 40 % de sus ventas: marcas como alimentos Great Value; bebidas Sam's Choice; productos farmacéuticos, para la salud y de belleza Equate; papel de baño y pañales marca White Cloud; productos para lavar la ropa Simple Elegance; y productos para los exteriores del hogar Canopy. Las marcas privadas de P&G por sí mismas generan casi el doble de ventas de todas sus marcas combinadas, y Great Value es la marca de alimentos más grande de Estados Unidos. En el otro extremo del espectro, incluso el minorista de lujo Saks Fifth Avenue tiene su propia línea de ropa que ofrece corbatas para hombre de 98 dólares, blusas sin mangas de 200 dólares y camisas de algodón de 250 dólares.

Alguna vez conocidas como marcas "genéricas" o "sin nombre", las marcas de tienda de ahora se están despojando de su imagen como imitaciones baratas de las marcas nacionales. Las marcas de tienda ahora ofrecen una selección mucho mayor, y rápidamente están adquiriendo calidad de marcas de renombre. De hecho, tiendas como Target y Trader Joe's están innovando muchas de las marcas nacionales de sus competidores. En lugar de tan sólo crear marcas genéricas sin prestigio que ofrecen una alternativa de bajo precio para las marcas nacionales, los minoristas ahora están buscando marcas privadas elegantes que mejoran tanto la imagen de la tienda como sus utilidades.

Conforme la selección y calidad de las marcas de tienda mejora, y la reciente recesión frenó los gastos, los consumidores han demostrado una creciente apertura ante las marcas de tienda. Alrededor de un 50 % de los consumidores estadounidenses ahora adquieren estas marcas "todo el tiempo" como parte de su comportamiento de compra habitual, a diferencia del 12 % principios de la década de 1990. En una encuesta reciente en 23 países, el 89 % de los consumidores coincidieron en que las marcas de tienda son "similares o mejores que" las marcas nacionales cuando se trata de "proporcionar un buen valor por el dinero". El 80 % coincidió en que las marcas de tienda son tan buenas o mejores para "ofrecer productos en los que confío".

Algunos expertos en las ventas minoristas pronostican que la reducción de los gastos de los consumidores podría durar muchos años. La nueva austeridad de los consumidores podría

"conducir a una 'generación desacelerada', que aprenda a economizar y ahorrar de manera permanente, incluyendo la compra de más marcas privadas", comenta un experto.

Sólo pregúntele a la consumidora Lisa Dean, cuyo carrito de compras la semana pasada estaba lleno de productos con marca de tienda: leche, huevos, salsa de tomate, tostadas y bolsas para la basura, por nombrar algunos. "Una vez que empecé a probar las marcas de tienda, y la calidad, el sabor y el precio eran adecuados, continué comprando estas marcas y probando cosas nuevas", comentó. Ella estima que está ahorrando al menos un 30 % en abarrotes. ¿Regresará a sus viejas marcas favoritas cuando mejore la economía? De ninguna manera. "Se trata de un cambio absolutamente permanente", afirmó Dean.

¿El auge de las marcas de tienda llevará a la ruina a los productos con marca de renombre? Es poco probable. ¿Qué deben hacer los mercadólogos de las marcas nacionales para luchar contra la creciente competencia de las marcas de tienda? Para los novatos, deben fortalecer sus propuestas de valor en estos tiempos más austeros.

Hasta ahora, muchas marcas nacionales han estado contraatacando con una variedad de propuestas de valor. P&G lanzó campañas para Pantene y Gillette, entre otras, que destacan el poder que tiene la marca a cambio de su dinero. Pantene se posiciona a sí mismo como una alternativa costeable a un salón de belleza. Y Gillette Fusion afirma que sus costosas navajas de rasurar entregan afeitadas "de alto desem-



**La popularidad de las marcas de tienda se ha incrementado recientemente. Las marcas de tienda Walmart representan un increíble 40 % de sus ventas, y Great Value es la marca de comida más grande de Estados Unidos.**

peño” por “un dólar a la semana”. Según un vendedor de P&G, esa afirmación busca resolver una idea obsoleta acerca de la marca. “Los hombres nos han dicho de manera consistente que piensan que nuestras navajas son costosas, de manera que tiene sentido recordarles el costo verdadero”. Al enfrentarse a consumidores más austeros, otras marcas nacionales han reaccionado repositonándose de manera significativa. Por ejemplo, Unilever integró un mensaje de valor en su campaña de Ragú. Un anuncio impreso dice: “Con Ragú y una libra de pasta, usted podría alimentar a una familia de cuatro por menos de cuatro dólares. La comida perfecta cuando su familia está creciendo y la economía está disminuyendo”.

Aunque este tipo de mensajes de valor podrían funcionar por ahora, el éxito a largo plazo de las marcas nacionales requiere de una inversión continua en la innovación de productos y el marketing de marca. En estos tiempos difíciles y después, en lugar de abaratar sus productos y reducir sus precios, las marcas nacionales tienen que distinguirse por medio de un mayor valor para el cliente. Por ejemplo, la posición de valor de Ragú destaca su calidad costeable más que sus precios bajos.

Al preguntarle si, en una economía más débil, los consumidores están más preocupados por los precios bajos (mediante las marcas de tienda) que por el propósito de las

marcas (mediante las marcas nacionales), Jim Stengel, asesor de marketing y antiguo director de marketing global de P&G, respondió:

No creo que sea una u otra. Creo que las grandes marcas conocen más su significado, sus ideales y sus misiones, y sus ideas representan un enorme valor para los consumidores. Yo creo que las grandes marcas tienen que contar sus historias. Tienen que hacer grandes cosas... [brindar] alegría, ayuda y servir a las personas al hacerlas reír, al darles una idea o solucionar un problema. Si logran hacer eso, [más que sobrevivir en épocas difíciles], las marcas nacionales tendrán éxito.

De esta manera, incluso cuando el péndulo económico va hacia atrás, los mercadólogos de las marcas nacionales deben ser consecuentes con las historias de su marca. “Tú puedes tener una propuesta de valor que acentúe un gran valor, pero no deseas alejarte de la propuesta fundamental de la marca”, comenta un ejecutivo de marketing. “Es de lo único que te debes proteger”, de las marcas privadas a largo plazo. Incluso algunos compradores faná-

ticos de las marcas de tienda demuestran este aspecto importante.

Kalixt Smith recientemente dejó de comprar marcas nacionales de pan, leche, papel de baño y detergente para platos, ahorrando hasta 50 dólares al mes en abarrotes para su familia de cuatro miembros. Incluso ha llegado al grado de ocultar algunos de estos cambios a su familia. “Recurrí a comprar cosas con marca de tienda como catsup, salsa picante, salsa BBQ y jarabe a granel o en grandes contenedores, y reutilizó los envases de Heinz, Frank’s Red Hot y Mr. Buttersworth’s para enmascarar el cambio”, comenta Smith. “Parece que mis hijos no han notado la diferencia”. Sin embargo, hay algunos artículos con marca de tienda que no puede esconder del radar familiar, incluyendo el reemplazo de Honey Nuts Cheerios y Velveeta Shells & Cheese. Y, para su sorpresa, Spam. Resulta que no hay un sustituto para Spam, al menos para su familia. Así, a pesar de las compras más controladas, Smith aun considera que muchas marcas nacionales valen los precios más altos.

---

**Fuentes:** Extractos adaptados de Jenn Abelson, “Seeking Savings, Some Ditch Brand Loyalty”, *Boston Globe*, 29 de enero de 2010; Elaine Wong, “Foods OK But Some Can’t Stomach More Increases”, *Brandweek*, 5 de enero de 2009, p. 7; and Elaine Wong, “Stengel: Private Label, Digital Change Game”, *Brandweek*, 13 de abril de 2009, 7, 37. También vea Sarah Skidmore, “Walmart Revamping Own Brand”, *Cincinnati Enquirer*, 17 de marzo de 2009, <http://news.cincinnati.com/article/20090317/BIZ903170336/-1/TODAY>; Mark Dolliver, “Consumers Praise Store Brands”, *Adweek*, 8 de abril de 2010, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); y <http://walmartstores.com/Video/?id=1305>, consultado en noviembre de 2010.

En la llamada *batalla de las marcas* entre las marcas privadas y las nacionales, los vendedores minoristas tienen muchas ventajas, pues controlan los productos que tienen en existencia, en qué anaqueles los colocan, qué precios cobran y cuáles incluyen en los boletines de publicidad local. Los minoristas fijan a sus marcas propias precios más bajos que los de las marcas de fabricante, atrayendo así a los consumidores preocupados por su presupuesto. Aunque en ocasiones resulta difícil establecer las marcas de tienda, y puede ser costoso su almacenamiento y promoción, también producen márgenes de utilidades más altos al revendedor. Además, le proporcionan al distribuidor productos exclusivos que no pueden adquirirse de los competidores, lo que resulta en una mayor lealtad y un mayor tráfico de tienda. Trader Joe’s, un minorista que crece con rapidez y cuyo 80 % de su mercancía está constituida por marcas de tienda, empezó a crear sus propias marcas para “poder tomar nuestro destino en nuestras propias manos”, afirma el presidente de la empresa.<sup>32</sup>

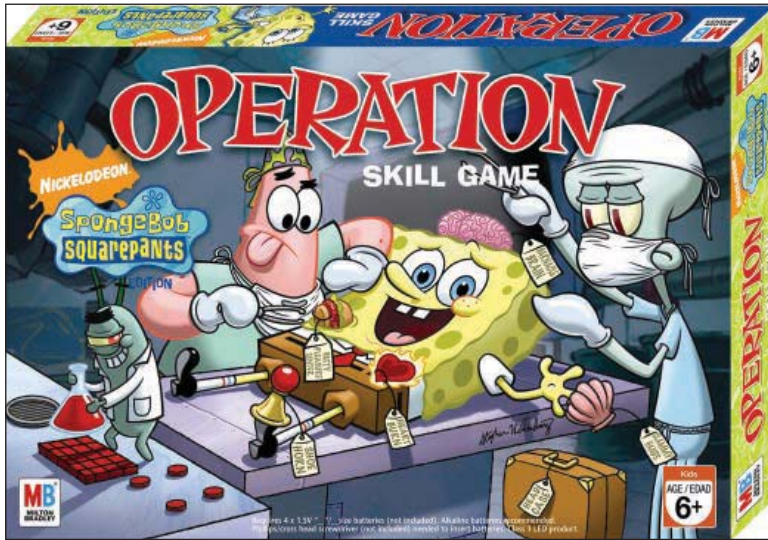
Para competir con las marcas de tienda, las marcas nacionales deben mejorar sus propuestas de valor, sobre todo en estos tiempos de dificultades económicas. Sin embargo, a largo plazo los mercadólogos de las marcas líderes tendrán que invertir en investigación y desarrollo para crear marcas y características nuevas, así como mejoras continuas en la calidad. Deben diseñar fuertes programas publicitarios para mantener una conciencia y preferencia elevadas. Además, deben encontrar formas de “asociarse” con los principales distribuidores para forjar economías de distribución y un mejor desempeño conjunto.

**Licencias.** A la mayoría de los fabricantes les toma años y millones de dólares la creación de sus nombres de marca. Sin embargo, algunas empresas usan bajo licencia nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, nombres de celebridades, o personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de éstos puede ofrecer al instante un nombre de marca acreditado.

Los vendedores de ropa y accesorios pagan cuantiosas regalías por licencias y por adornar sus productos (que van desde blusas y corbatas, hasta sábanas y maletas) con los nombres o iniciales de innovadores reconocidos de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci o Armani. Los vendedores de productos para niños adhieren una lista casi interminable de nombres de personajes a ropa, juguetes, útiles escolares, sábanas, muñecas, loncheras, cereales y otros artículos. Los nombres de personajes con licencia van desde los clásicos como *Plaza Sésamo*,

Disney, Star Wars, los Muppets, Scooby Doo, Hello Kitty y Dr. Seuss, hasta los más recientes Dora la exploradora, Go, Diego, Go!, Little Einsteins y Hannah Montana. Y en la actualidad varios juguetes con altas ventas son productos basados en programas de televisión y películas.

La concesión de licencias para usar nombres y personajes ha crecido con rapidez durante los últimos años. Las ventas minoristas anuales de productos bajo licencia en todo el mundo han crecido de tan sólo 4000 millones de dólares en 1977 a 55000 millones en 1987, y a más de 192000 millones en la actualidad. Las marcas registradas podrían volverse un negocio muy rentable para muchas empresas. Por ejemplo, Disney, que posee el mayor número de licencias del mundo, el año pasado reportó más de 30000 millones de dólares en ventas de mercancía en todo el mundo. ● Y Nickelodeon ha desarrollado varios personajes bastante populares, como Dora la exploradora, Go, Diego, Go!, iCarly y SpongeBob SquarePants. Por ejemplo, este último personaje generó más de 8000 millones de dólares en ventas y tarifas por licencia durante la década pasada. “Cuando se



● **Licencias:** Nickelodeon ha desarrollado varios personajes bastante populares, como SpongeBob SquarePants, que generan miles de millones de dólares en ventas al detalle cada año.

trata de registrar sus marcas para productos de consumo, Nickelodeon ha demostrado que tiene el poder del Rey Midas”, afirma un experto en marcas registradas.<sup>33</sup>

### Marcas conjuntas

Práctica del uso de nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en el mismo producto.

**Marcas conjuntas.** Una **marca conjunta** surge cuando dos nombres de marca establecidos, de diferentes compañías se usan en el mismo producto. Las marcas conjuntas ofrecen muchas ventajas. Ya que cada marca domina en una categoría diferente, las marcas combinadas crean un mayor atractivo para el consumidor y aumentan el valor de marca. Por ejemplo, la exclusiva marca de productos para afeitarse The Art of Shaving se asoció con Gillette para crear la Fusion Chrome Collection, que vende un rastrillo eléctrico de 150 dólares anunciado como “el rastrillo tecnológicamente más avanzado del mundo”. Gracias a la sociedad, The Art of Shaving tiene acceso al mayor mercado de Gillette, y esta empresa, a su vez, añade el lujo a su línea de productos para afeitarse.

Las marcas conjuntas pueden aprovechar las fortalezas complementarias de las dos marcas. Por ejemplo, la cadena de cafeterías Starbucks, en 1996 se asoció con PepsiCo para embotellar, distribuir y vender Starbucks Frappuccino.

Las marcas conjuntas también permiten que una empresa extienda su marca existente hacia otra categoría, a la cual le sería muy difícil entrar por sí sola. Por ejemplo, Nike y Apple fabrican el Nike + iPod Sport Kit, el cual permite a los corredores vincular sus tenis Nike con sus iPod para registrar y mejorar su desempeño al correr en tiempo real. “Su iPod Nano [o iPod Touch] se convierte en su entrenador personal; su compañero favorito de ejercicio”. El arreglo Nike + iPod le da presencia a Apple en el mercado de los deportes y del acondicionamiento físico. Al mismo tiempo, ayuda a Nike a brindar nuevo valor a sus clientes.<sup>34</sup>

Las marcas conjuntas también tienen limitaciones. Este tipo de relaciones suelen implicar contratos y licencias legales complejos. Los socios de la marca conjunta deben coordinar cuidadosamente su publicidad, su promoción de ventas y otras actividades de marketing. Finalmente, cada socio debe confiar en que la otra parte cuidará su marca. Si algo daña la reputación de una marca, también podría afectar a la marca conjunta.

### Desarrollo de marca

Una compañía tiene cuatro opciones para desarrollar marcas (vea ● la **figura 8.6**), lanzando *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *multimarcas* o *marcas nuevas*.

● FIGURA | 8.6  
Estrategias de desarrollo de marca

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Marcas nuevas

Éste es un esquema muy útil para analizar las oportunidades de desarrollo de marca. Por ejemplo, ¿qué estrategia utilizó Toyota cuando introdujo el Camry híbrido? ¿Y cuando introdujo el Prius?, ¿y el Scion?

**Extensión de línea**

Extensión de una marca existente para nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente.

*Extensiones de línea.* Las **extensiones de línea** ocurren cuando una empresa utiliza los nombres existentes de una marca para nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existentes. Así, la línea de cereales Cheerios incluye Honey Nut, Frosted, Yogurt Burst, MultiGrain, Banana Nut y otras variantes.

Una empresa podría introducir extensiones de línea para ofrecer productos a bajo costo y con bajo riesgo. O bien, quizá satisfaga los deseos en cuanto a variedad de los consumidores, utilice su capacidad excedente o tan sólo solicite un espacio adicional en los anaqueles a los distribuidores. Sin embargo, las extensiones de línea también implican algunos riesgos. Un nombre de marca demasiado extendido podría perder su significado específico, o las marcas extendidas en exceso tal vez originen confusión o frustración en los consumidores.

¿Quiere una Coca-Cola? Muy bien, ¿pero de qué tipo? Usted puede elegir entre 20 variedades diferentes. Sólo en la versión sin calorías, Coca-Cola ofrece dos submarcas: Diet Coke y Coke Zero. Añada las versiones de sabores y sin cafeína: Diet Coke sin cafeína, Diet Coke cereza, Diet Coke vainilla y cereza negra, Diet Coke con limón, Diet Coke con lima, Coke Zero vainilla, Coke Zero cereza, y tendrá la enorme cantidad de 10 bebidas Coca-Cola de dieta. Y eso sin contar Diet Coke con Splenda, Diet Coke Plus (con vitaminas B<sub>3</sub>, B<sub>6</sub> y B<sub>12</sub> más los minerales zinc y magnesio). Cada submarca tiene su propio giro de marketing. Pero, incluso hablando en serio, ¿hablamos de opciones o sólo de mera confusión? Es decir, ¿en realidad puede detectar la diferencia?

Otro riesgo consiste en que las ventas de una extensión podrían aumentar a expensas de otros artículos de la línea. Por ejemplo, ¿qué tanto afectaría otra extensión de Diet Coke a las propias líneas de Coca-Cola respecto a las de Pepsi? Una extensión de línea funciona mejor cuando roba ventas de las marcas competidoras, y no cuando “canibaliza” otros artículos de la empresa.

**Extensión de marca**

Extender el nombre de una marca ya existente para nuevas categorías de productos.

*Extensiones de marca.* Las **extensiones de marca** implican el uso de un nombre de marca exitoso para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Por ejemplo, Kellogg’s extendió su marca de cereal Special K a una línea nueva completa de cereales más líneas de galletas, bocadillos de frutas, barras nutricionales, malteadas para el desayuno, agua con proteínas y otros productos saludables y nutritivos.



● Extensiones de marca: P&G fortaleció su marca Mr. Clean lanzando nuevas líneas, incluyendo los autolavados con la marca Mr. Clean.

Victorinox extendió su respetada marca Swiss Army de sus navajas multiherramientas a productos que van desde cuchillería y bolígrafos con punto rodante, hasta relojes, equipaje y ropa. Y P&G fortaleció la marca de su limpiador para el hogar Mr. Clean para lanzar varias líneas nuevas: toallas de limpieza (Magic Eraser), herramientas para la limpieza de los baños (Magic Reach) y juegos para la limpieza del automóvil en el hogar (Mr. Clean AutoDry).  
● Incluso lanzó autolavados con la marca Mr. Clean.

La extensión de marca le da a un nuevo producto un reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida. También ahorra los altos costos publicitarios en que suele incurrir quien intenta construir un nuevo nombre de marca. Al mismo tiempo, la estrategia de extensión de marca implica algunos riesgos. La extensión podría confundir la imagen de la marca principal. Ungüento para los labios Cheerios, comida para mascotas Heinz y goma de mascar Life Savers tuvieron una muerte temprana. Además, si

una extensión de marca fracasa, afectaría negativamente las actitudes de los consumidores hacia los otros productos que llevan el mismo nombre de marca. Asimismo, es probable que un nombre de marca no sea adecuado para un producto nuevo específico, aun cuando esté bien hecho y sea satisfactorio. ¿Volaría en Hooters Air o usaría un brasier con almohadillas rellenas de agua Evian? (ambos fracasaron).

Cada año, la encuesta realizada por la empresa de consultoría de marcas TippingSprung califica las mejores y las peores extensiones de marca del año. La más reciente reveló resultados muy favorables para extensiones tales como los lentes oscuros Coppertone, los autolavados Mr. Clean, los evaluadores médicos Zagat y Cokkie Blizzard de Thin Mint (un bocadillo que se inspiró en las niñas exploradoras en Dairy Queen, el cual vendió 10 millones sólo en un mes). Entre las peores extensiones (aquellas que no se ajustan a los valores fundamentales de la marca) están la ropa para caballero Burger King, la bebida energética Playboy, los seguros Allstate Green y la ropa estilo hip-hop de Kellogg's. "Los mercadólogos deben aprender que el daño potencial provocado a la marca podría superar las oportunidades de ventas a corto plazo", afirma Robert Sprung, uno de los fundadores de TippingSprung. "Pero parece que esto no detiene a muchos de lanzar extensiones que, en retrospectiva, parecen cuestionables o incluso ridículas". Así, las compañías que enfrentan el dilema de transferir un nombre de marca deben investigar la forma en que las asociaciones con la marca se ajustarán al nuevo producto.<sup>35</sup>

**Multimarcas.** Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría de productos. Por ejemplo, en Estados Unidos, P&G vende seis marcas de detergente para ropa (Tide, Cheer, Gain, Era, Dreft y Ivory), cinco marcas de champú (Pantene, Head & Shoulders, Aussie, Herbal Essences e Infusium 23), y cuatro marcas de detergente para lavadoras de trastes (Dawn, Ivory, Joy y Cascade). Las *multimarcas* ofrecen una forma de establecer distintas características que atraen a diferentes segmentos de clientes, aseguran mayor espacio de anaquel y capturan una mayor participación de mercado. Por ejemplo, las seis marcas combinadas de detergente para ropa de P&G capturan un increíble 62 % del mercado estadounidense de detergentes para ropa.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca obtendría sólo una pequeña participación de mercado, y quizá ninguna sea muy redituable. La compañía podría terminar distribuyendo sus recursos en muchas marcas en vez de crear unas cuantas mucho más redituables. Estas empresas deberían reducir el número de marcas que venden en cierta categoría y establecer procedimientos de filtro más estrictos para las marcas nuevas. Esto le ocurrió a GM, que en años recientes ha eliminado varias marcas de su cartera, incluyendo a Saturn, Oldsmobile, Pontiac, Hummer y Saab.

**Marcas nuevas.** Una empresa podría considerar que el poder existente de su marca esté disminuyendo, y que necesita un nuevo nombre de marca. O quizás una empresa cree un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca actuales es apropiado. Por ejemplo, Toyota creó la marca separada Scion, dirigida a los consumidores nacidos a finales del milenio pasado.

Al igual que con las multimarcas, ofrecer demasiadas marcas nuevas podría originar que la compañía distribuya sus recursos excesivamente. Y en algunas industrias, como la de bienes de consumo empacados, a los clientes y a los minoristas les preocupa que ya existan demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre sí. Como consecuencia, P&G, Frito-Lay, Kraft y otros grandes fabricantes de productos de consumo, ahora están buscando estrategias de *megamarca*, eliminando las marcas más débiles o de crecimiento lento y enfocando sus recursos de marketing únicamente en las marcas capaces de conquistar el primero o el segundo lugar en la participación de mercado en sus categorías.

## Administración de marcas

Las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. Los mercadólogos de las principales marcas suelen emplear grandes dosis de publicidad para crear conciencia de marca y para lograr la preferencia y la lealtad. Por ejemplo, Verizon gasta más de 3.7 millones de dólares al año para promover su marca, mientras que McDonald's gasta más de 1.2 millones de dólares.<sup>36</sup>

Este tipo de campañas publicitarias ayuda a crear un reconocimiento de nombre y de marca, e incluso cierta preferencia hacia la marca. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino a la *experiencia de marca* de los clientes. En la actualidad, los clientes conocen una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto que incluyen la publicidad pero, además, abarcan la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, las páginas web de la compañía, etcétera. La empresa debe poner tanta atención a la



● La administración de las marcas requiere el manejo de los “puntos de contacto”. Según un antiguo ejecutivo de Disney: “Una marca es una entidad viva, y con el paso del tiempo se enriquece o empobrece de manera acumulativa, como resultado de miles de pequeños gestos”.

administración de esos puntos de contacto, como la que pone en la producción de sus anuncios. “Tal vez la administración de la experiencia de cada cliente será el ingrediente más importante en la creación de lealtad [hacia la marca]”, afirma un experto en marcas. “Cada interacción memorable... debe complementarse con excelencia y... debe reforzar la esencia de su marca”. ● Un antiguo ejecutivo de Disney coincide: “Una marca es una entidad viva, y con el paso del tiempo se enriquece o empobrece de manera acumulativa, como resultado de miles de pequeños gestos”.<sup>37</sup>

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada persona de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía debe capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía debe desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan y se sientan entusiasmados con la promesa de la marca. Muchos negocios van más lejos, y capacitan y motivan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.

Por último, las empresas necesitan auditar periódicamente las fortalezas y las debilidades de sus marcas.<sup>38</sup> Deben preguntarse: ¿Esta marca sobresale al brindar beneficios que los consumidores valoran realmente? ¿La marca está posicionada adecuadamente? ¿Todos los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca entienden el significado que tiene la marca para los consumidores? ¿La marca recibe un apoyo apropiado y sostenido? La auditoría de marcas localiza las marcas que necesitan mayor apoyo, las que necesitan eliminarse

o las que requieren una modificación o un reposicionamiento debido a las preferencias cambiantes de los consumidores o a los nuevos competidores.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes se percibe en tres niveles. El *valor fundamental para el cliente* consta de los principales beneficios de solución de problemas que buscan los consumidores cuando compran un producto. El *producto real* existe alrededor del valor fundamental e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, el nombre de marca y el empaque. El *producto aumentado* es el producto real más los diversos servicios y beneficios que lo acompañan, como la garantía, la entrega sin costo, la instalación y el mantenimiento.

### Objetivo 1 Definir qué es un producto y las principales clasificaciones de productos y servicios.

De manera general, un *producto* es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen objetos físicos, pero también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. Los *servicios* son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y que son esencialmente intangibles, como los servicios bancarios, la hotelería, la elaboración de la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

Los productos y los servicios se dividen en dos clases generales, según el tipo de consumidor que los utiliza. Los *productos de consumo* (los que adquieren consumidores finales) suelen clasificarse de acuerdo con los hábitos de compra del consumidor (productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados). Los *productos industriales* (que se adquieren para un procesa-

miento posterior o para usarse en la conducción de un negocio) abarcan materiales y partes, bienes de capital, así como suministros y servicios. Otras entidades susceptibles de comercializarse (como organizaciones, personas, lugares e ideas) también se considerarían productos.

### Objetivo 2 Describir las decisiones que toman las empresas en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos.

Las decisiones sobre los productos individuales implican los *atributos del producto*, la asignación de marca, el empaque, el etiquetado y los servicios de apoyo al producto. Las decisiones sobre los *atributos del producto* incluyen la calidad del producto, sus características, y su estilo y diseño. Las decisiones sobre la *asignación de marca* implican elegir un nombre de marca y desarrollar una estrategia de marca. El *empaque* ofrece muchos beneficios importantes como protección, economía, conveniencia y promoción. Las decisiones sobre el empaque a menudo abarcan el diseño de *etiquetas* que identifiquen, describan y quizá promocionen el producto. Las compañías también desarrollan *servicios de apoyo al producto*, que mejoran el servicio y la satisfacción del cliente, y lo protegen en contra de los competidores.

La mayoría de las compañías fabrican una línea de productos en vez de un solo producto. Una *línea de productos* es un grupo de bienes que están relacionados en su función, necesidades de compra del cliente o canales de distribución. Todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece a los clientes constituyen la *mezcla de productos*, la cual se describe en cuatro dimensiones: ancho, extensión, profundidad y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas para desarrollar la estrategia de producto de la empresa.



**Objetivo 3** Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y otros aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios.

Los *servicios* se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales: son *intangibles*, *inseparables*, *variables* y *percederos*. Cada característica plantea problemas y requisitos de marketing. Los mercadólogos trabajan para lograr que los servicios sean más tangibles, para aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, para estandarizar la calidad ante la variabilidad, y para incrementar los movimientos de demanda y las capacidades de abastecimiento ante la caducidad de los servicios.

Las buenas empresas de servicios centran su atención *tanto* en los clientes *como* en los empleados; entienden la *cadena de servicio-utilidad*, que vincula las utilidades del servicio de la compañía con la satisfacción de los empleados y los clientes. La estrategia de marketing de servicio no sólo necesita del marketing externo, sino también del *marketing interno* para motivar a los empleados, y del *marketing interactivo* para incrementar las habilidades de entrega del servicio de quienes lo prestan. Para tener éxito, los mercadólogos de servicios deben establecer una *diferenciación competitiva*, ofrecer un *servicio de alta calidad* y encontrar formas para aumentar la *productividad del servicio*.

**Objetivo 4** Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las empresas al crear y administrar sus marcas.

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal valor de una compañía. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino

que se componen de todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. El *valor de marca* es el efecto diferencial positivo que tiene el hecho de conocer el nombre de la marca en la respuesta de los clientes hacia el producto o servicio. Una marca con un valor sólido es un recurso muy valioso.

Al crear marcas, las empresas deben tomar decisiones acerca del posicionamiento, la selección del nombre, el patrocinio y el desarrollo de la marca. El *posicionamiento de la marca* más poderoso es aquel que se crea con base en las creencias y los valores de los clientes. La *elección del nombre de marca* implica encontrar el mejor nombre a partir de una revisión cuidadosa de los beneficios del producto, el mercado meta y la estrategia de marketing propuestos. Un fabricante tiene cuatro opciones de *patrocinio de marca*: lanzar una *marca nacional* (o marca de fabricante), vender a distribuidores que utilizan una *marca privada*, comercializar *marcas con licencia* o unir fuerzas con otra empresa para lanzar un producto de *marca conjunta*. La empresa también tiene cuatro opciones cuando desarrolla una marca; introducir *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *multimarcas* o *marcas nuevas*.

Las compañías deben construir y administrar sus marcas con cuidado. El posicionamiento de la marca debe comunicarse de manera continua a los consumidores. La publicidad ayuda, pero las marcas no se mantienen tan sólo gracias a la publicidad, sino a través de la *experiencia de marca*. Los consumidores conocen las marcas mediante diversas formas de contacto e interacción. La compañía debe poner cuidado tanto en el manejo de estos puntos de contacto, como en el que pone en el desarrollo de sus anuncios. Las compañías deben auditar periódicamente las fortalezas y las debilidades de sus marcas.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

- Producto (p 224)
- Servicio (p 224)
- Producto de consumo (p 226)
- Producto de conveniencia (p 226)
- Producto de compra (p 226)
- Producto de especialidad (p 226)
- Producto no buscado (p 227)
- Producto industrial (p 227)
- Marketing social (p 229)

**OBJETIVO 2**

- Calidad del producto (p 230)
- Marca (p 231)
- Empaque (p 232)
- Línea de productos (p 234)
- Mezcla de productos (o cartera de productos) (p 235)

**OBJETIVO 3**

- Intangibilidad del servicio (p 236)
- Inseparabilidad del servicio (p 237)
- Variabilidad del servicio (p 238)

- Caducidad del servicio (p 238)
- Cadena servicio-utilidades (p 238)
- Marketing interno (p 240)
- Marketing interactivo (p 240)

**OBJETIVO 4**

- Valor de marca (p 243)
- Marca de tienda (o marca privadas) (p 246)
- Marcas conjuntas (p 249)
- Extensión de línea (p 250)
- Extensión de marca (p 250)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Marketing de servicios**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. Defina qué es un *producto* y sus tres niveles (AACSB: comunicación).
2. Compare los productos industriales con los productos de consumo (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Explique la importancia de la calidad de los productos y analice la manera en que los mercadólogos utilizan la calidad para crear valor para el cliente (AACSB: comunicación).
4. Compare las cuatro opciones de patrocinio de marca de que dispone un fabricante, y proporcione un ejemplo de cada una (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Analice las estrategias de desarrollo de marca que utilizan los mercadólogos para crear marcas. Proporcione un ejemplo de cada estrategia (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. Describa las cuatro características de los servicios que los mercadólogos deben tomar en cuenta al diseñar programas de marketing. Según estas características, ¿en qué difieren los servicios ofrecidos por un masajista de los que ofrece una tienda de abarrotes? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

**Aplicación de conceptos**

1. ¿Qué tienen en común Betty Crocker, Pillsbury, Cheerios y Hamburger Helper? todos son marcas conocidas que forman parte de la mezcla de productos de General Mills. Visite la página web de General Mills ([www.generalmills.com](http://www.generalmills.com)) y examine su lista de marcas. Mencione y defina las cuatro dimensiones de la mezcla de productos de una empresa, y describa la mezcla de productos de General Mills en estas cuatro dimensiones (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; uso de la TI).
2. No sólo se asignan marcas a productos y servicios, los estados también están entrando en acción, como aprendió en la lectura acerca del *marketing de lugares*. Uno de los ejemplos más recientes de las marcas de estados es Michigan, con su campaña "Michigan puro", que ha producido millones de dólares en utilidades gracias al turismo. Otras campañas famosas para marcas de lugares son "Virginia es para los amantes", "Florida: el estado donde brilla el sol" y "Lo que ocurre en Las Vegas se queda en Las Vegas". En un grupo pequeño, elabore la propuesta de una identidad de marca para su estado. Presente su idea al resto de

la clase y explique el significado que quiere transmitir (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

3. A menudo se considera que el empaque de un producto es un "vendedor silencioso". Es la última actividad de marketing antes de que los consumidores elijan en la tienda. Para evaluar el empaque de un producto se utiliza el modelo de la perspectiva: visibilidad, información, emoción y funcionalidad. La visibilidad se refiere a la capacidad que tiene el empaque para resaltar de entre los productos de la competencia en el anaquel de la tienda. La información es el tipo y la cantidad de información incluida en el empaque. Algunos empaques buscan estimular una respuesta emocional para influir en los compradores. Finalmente, todos los empaques de productos realizan la función básica de proteger y distribuir el producto. Elija dos marcas que compitan en una categoría de productos y evalúe el empaque de cada marca en tales dimensiones. ¿Cuál empaque de marca es mejor? Surgiera formas para mejorar el empaque de la otra marca (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Quién pagaría 330 000 dólares por una estación espacial virtual? ¿O 100 000 dólares por un centro vacacional espacial en un asteroide? ¿Y 99 000 dólares por una licencia bancaria virtual? Los jugadores de Entropia Universe, un juego masivo multijugador en línea (MMOG), lo hicieron. Esos jugadores están ganando dinero, al igual que los creadores del juego. Existe un nuevo modelo de negocios (llamado "freemium"), que dirige la economía de estos juegos. Bajo este modelo, los usuarios juegan sin costo, pero pueden adquirir bienes virtuales con dinero real. En 2009, las ventas mundiales de bienes virtuales ascendieron a 2 200 millones de dólares, y se predice que lleguen a 6 000 millones en 2013. La mayoría de los bienes virtuales son poco costosos (alrededor de un dólar), como el tractor que se puede adquirir

en *Farmerville* o un arma en *World of Warcraft*. No parece mucho dinero, pero sí considera que *Frontierville* de Zynga tenía cinco millones de jugadores a un mes de su lanzamiento, ¡estamos hablando de mucho dinero!

1. ¿Cómo clasificaría los bienes virtuales, como un bien tangible, una experiencia o un servicio? Analice los factores tecnológicos que permiten el crecimiento de los bienes virtuales (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿De qué manera compran los jugadores los bienes virtuales? Identifique tres monedas virtuales y su valor en dólares estadounidenses (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

"Conózcanos antes de que nos necesite", esta frase publicitaria está en un cementerio de Denver. Al enfrentar una disminución en su demanda debido a que los estadounidenses prefieren la cremación, los cementerios de todo el país están dirigiéndose a los vivos con la esperanza de que se conviertan en sus clientes del futuro. Aunque las funerarias y los cementerios desde hace mucho tiempo han invitado a los clientes a comprar servicios funerarios antes de que los necesiten, su nuevo marketing está provocando críticas. Algunas actividades son de bajo perfil, como talleres de poesía, exhibiciones de arte y caminatas en la naturaleza; sin embargo, algunos son francamente entusiastas. Un cementerio organizó una exhibición de fuegos pirotécnicos y paracaidistas. Otras festividades incluyen conciertos, películas al aire

libre y payasos. Los directivos de los cementerios suspiran por los viejos tiempos en que, hace más de un siglo, los cementerios eran lugares de reuniones sociales donde las familias visitaban y comían cerca de la tumba de un ser amado. Aunque muchas de las nuevas actividades se organizan en la noche, algunas se llevan a cabo durante el día, y los directivos deben ser discretos para evitar la interrupción de un funeral.

1. ¿Qué tipo de productos son los terrenos para un entierro y los servicios funerarios que se adquieren con anticipación? Explique (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿Esas actividades de marketing son apropiadas para este producto? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

**Batteries Plus**

¿Una tienda minorista que sólo venda baterías? Eso podría sonar como un fracaso inevitable en cualquier economía. Sin embargo, las malas condiciones económicas durante y después de la Gran Recesión le dieron un fuerte impulso a Batteries Plus, la primera y más grande franquicia de baterías en operación de Estados Unidos. Las ventas en la misma

tienda aumentan un 20 % cada año. ¿Cuál es el secreto del éxito de esta cadena? La demanda de sus productos y servicios proviene de artículos que exigen altos patrones de consumo, sin importar las condiciones económicas. De manera específica, no importa la situación de la economía, las personas y los negocios continúan utilizando computadoras portátiles, reproductores mp3, cámaras digitales, teléfonos

celulares, videograbadoras e incluso vehículos. Y todos estos artículos indispensables se alimentan de la energía proporcionada por baterías. De hecho, mientras más gente conserve más tiempo sus aparatos en lugar de reemplazarlos, mejor para Batteries Plus. Dado que las viejas baterías pierden su capacidad para retener una carga, los consumidores se dirigen a Batterie Plus a comprar reemplazos. Esta dinámica ha convertido a la empresa en una de las mejores oportunidades de franquicia de Estados Unidos. Es probable que la gente prescindiera de lujos, pero la demanda de baterías llegó para quedarse.

1. Con base en los principios de la demanda derivada (como ocurre en la demanda de la oferta de mercado de Batteries Plus), ¿qué otros negocios tendrían éxito en una economía débil?
2. Si Batteries Plus no hiciera nada, aún le iría bien en una crisis económica. ¿Qué le recomendaría a Batteries Plus para que aproveche aún más este tipo de condiciones y se posicione en una mejoría de la economía?

## ARITMÉTICA DE Marketing

¿Qué es el valor de una marca? Depende de quién la mida. Por ejemplo, en 2009 Google fue valuado en 100 000 millones de dólares por una empresa que se dedica a evaluar marcas, pero sólo en 32 000 millones por otra empresa. Aunque esta variación es muy grande, es común encontrar avalúos de una misma marca que difieran entre 20 y 30 000 millones de dólares. Interbrand y BrandZ publican clasificaciones de valores de marcas globales cada año, aunque la comparación de las clasificaciones que realizaron en 2009 ambas empresas revela un traslape en sólo seis de las 10 marcas más importantes.

1. Compare las metodologías utilizadas por Interbrand ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)) y BrandZ ([www.brandz.com](http://www.brandz.com)) para determinar

el valor de una marca. Explique por qué existe una discrepancia en las clasificaciones de las dos compañías (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento analítico).

2. En 2008, BrandZ clasificó a Toyota como la mejor marca de automóviles, y le asignó un valor de más de 35 000 millones de dólares. Sin embargo, en 2010 valoró la marca Toyota en menos de 22 000 millones. Analice algunas de las razones de la caída del valor de la marca Toyota (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### General Mills: GoGurt

General Mills fabrica una gran cantidad de alimentos. Al ser la sexta empresa de comida más grande del mundo, el año pasado vendió casi 15 000 millones de dólares en alimentos empacados. Sólo en Estados Unidos, General Mills comercializa más de 100 marcas líderes, como Cheerios, Betty Crocker, Pillsbury y Green Giant. Con toda esta experiencia en la administración de marcas, tiene una ventaja cuando se trata de construir valor de marca.

Éste es el caso de GoGurt, cuyo video ilustra la manera en que General Mills creó la categoría de yogurt portátil. Sin embargo, conforme aumentaron las presiones de la competencia y afectaron la participación de mer-

cado de GoGurt, la marca enfrentó muchos desafíos. Los gerentes de la compañía debían aplicar muchos conceptos de la administración de marcas para darle un giro a GoGurt y restablecerlo como el líder del mercado. Después de ver el video de GoGurt, responda a las siguientes preguntas.

1. GoGurt es una marca pionera en esta categoría. ¿Es esto una ventaja o una desventaja?
2. Analice el valor de la marca con respecto a GoGurt.
3. ¿De qué manera los gerentes de GoGurt aplican los principios de la asignación de marcas para resolver los desafíos que enfrentó la marca?

## CASO Empresarial

### Las Vegas: lo que no ocurre en Las Vegas

Si usted escucha a alguien mencionar Las Vegas, ¿qué le viene a la mente? ¿La ciudad del pecado? ¿Sano entretenimiento para toda la familia? ¿Unas vacaciones de lujo frugal?, ¿o tal vez una recompensa orientada hacia el valor para los estadounidenses que trabajan mucho? Si usted respondió “todas las anteriores”, no está tan equivocado. La verdad: todas han sido características asociadas con Las Vegas en el transcurso de los años. En tiempos recientes, Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) organizó varias campañas publicitarias a nivel nacional. El turismo es la industria más importante de Las Vegas, y la LVCVA está encargada de mantener la imagen de marca de la ciudad y lograr que los visitantes regresen a una de las ciudades más famosas del mundo.

Aunque el posicionamiento de la marca Vegas ha ido cambiando con el tiempo, es probable que el lugar nunca pierda por completo

la etiqueta de “ciudad de los pecados”. Ese título surgió cuando Las Vegas era joven (un lugar de juego en el que todo puede ocurrir, lleno de casinos con grandes cantidades de humo, espectáculos de revista y cabaret, bufetes para comer todo lo que pueda, imitadores de Elvis y matrimonios rápidos al estilo Las Vegas). Esta fue la ciudad de Las Vegas representada por el “Rat Pack”, cuando Frank Sinatra, Dean Martin, Sammy Davis Jr., y el resto del grupo aparecieron cada noche en el escenario ante multitudes en el Sands Hotel. Sinatra incluso era conocido por referirse a cualquier lugar que no fuera Las Vegas como “aburrilandia”.

No obstante, al llegar la década de 1990, muchos funcionarios de Las Vegas consideraron que la ciudad necesitaba ampliar su público meta, y decidieron atraer (de todas las posibilidades) a las familias. Algunos de los casinos más grandes ubicados sobre la franja de Las Vegas construyeron montañas rusas y otros juegos emocionantes, parques acuáticos de clase mundial, y espectáculos para la familia como el del bravucón de la isla del tesoro en vivo, visible para todas las personas que pasaban por la calle. Aunque esta estrategia resultó

eficaz durante un periodo breve, los mercadólogos se dieron cuenta de que la imagen de la familia no se ajustaba bien con los vicios clásicos que aún existían en Las Vegas.

Cuando la LVCVA empezaba a considerar sus opciones, los ataques terroristas del 11 septiembre 2001 afectaron al turismo de Las Vegas como nunca. La reducción del turismo provocó la pérdida de 15 000 empleos. La LVCVA decidió que era tiempo de proclamar con insolencia que Las Vegas era un destino para adultos. Esto no sólo significaba un regreso a los vicios clásicos; la LVCVA diseñó una imagen de Las Vegas como un destino de lujo, lleno de excesos y de indulgencia. Los parques temáticos fueron reemplazados por centros vacacionales de cinco estrellas, condominios costosos, centros comerciales en expansión que ofrecían las marcas más lujosas del mundo, y restaurantes con los nombres de chefs reconocidos mundialmente. Un nuevo conjunto de costosos espectáculos para adultos reemplazaron al entretenimiento familiar. Este cambio de estrategia funcionó. Aún con los problemas que Las Vegas enfrentó durante la recuperación económica posterior al 11 septiembre, los visitantes regresaron en cifras récord.

No obstante, para Rossi Ralenkotter, director general de la LVCVA, pronto fue evidente que la ciudad era mucho más que un conjunto de instalaciones y servicios. "Hablamos con viejos y nuevos clientes para determinar la esencia de la marca Las Vegas", dijo. La LVCVA encontró que para casi 40 millones de individuos que visitan la ciudad cada año, Las Vegas es una conexión emocional: una experiencia de marca total.

¿Y exactamente qué es la "experiencia Las Vegas"? Las investigaciones demostraron que cuando las personas acuden a Las Vegas, son un poco más traviesas, un poco menos inhibidas. Salen más tiempo, comen más, juegan un poco y gastan más en compras y alimentos. "Encontramos que [la experiencia Las Vegas] se centra en la libertad de los adultos", afirma Ralenkotter. "La gente puede estar fuera toda la noche y hacer cosas que normalmente no harían en sus propias ciudades".

Con base en estos conocimientos acerca de los clientes, la LVCVA acuñó la ahora conocida frase: "Sólo en Las Vegas: lo que ocurre aquí, se queda aquí". La frase capta la esencia de la experiencia Las Vegas, es decir, que está bien ser un poco travieso aquí. Esa frase sencilla se convirtió en el centro de lo que ahora se considera una de las campañas turísticas más exitosas de la historia. La campaña transformó la imagen de Las Vegas de una sucia "ciudad del pecado", a un seductor y lujoso lugar, "sólo en Las Vegas".

La campaña publicitaria de 75 millones de dólares reveló la naturaleza traviesa de las personas cuando llegan a Las Vegas. En un anuncio, una mujer se casa de manera espontánea con un hombre notoriamente más joven en una capilla de bodas. Luego, ignorando sus fervientes súplicas, lo besa de despedida y se aleja, insistiendo en que debe regresar a su convención de negocios. En otro anuncio, una joven mujer extrovertida se presenta ante varios hombres, y cada vez da un nombre diferente. En un tercer anuncio, una mujer atractiva se sube a una limusina, coquetea con el conductor y sale del automóvil en el aeropuerto para regresar a su hogar como una conservadora mujer de negocios. Al final de cada anuncio aparece el sencillo recordatorio: "Lo que sucede aquí, se queda aquí".

La LVCVA continúa invirtiendo grandes cantidades en la atrevida campaña en una variante del tema "Tus Vegas se exhibe". Al mismo tiempo, Las Vegas experimentó su mayor crecimiento en la historia. Los índices de ocupación hotelera alcanzaron un increíble 90 %, aumentó el número de visitantes y parecía no haber final para la construcción de nuevas y lujosas propiedades. Para rematar, Las Vegas fue considerada la segunda marca más fuerte por el respetado consultor de marcas Landor Associates, sólo por debajo de Google. Parecía que la LVCVA había encontrado la fórmula mágica y que Las Vegas había encontrado su verdadera identidad. Con todos estos eventos, ¿qué podía salir mal?

Después, en 2008, Las Vegas recibió otros dos golpes. Primero, la peor recesión desde la Gran Depresión provocó que los consumidores disminuyeran gastos innecesarios. Segundo, ante los rescates económicos del gobierno y el colapso de la industria financiera, los directores generales de las empresas y ejecutivos de todas partes fueron sometidos a revisiones por gastos excesivos. De manera repentina, la imagen traviesa e indulgente de Las Vegas, creada de forma tan cuidadosa, provocaba que incluso las conferencias más serias y prudentes de las empresas tuvieran una mala imagen. Y la situación empeoró cuando el presidente Obama hizo declaraciones que el alcalde de Las Vegas, Oscar Goodman, consideró como la gota que derramó el vaso. Obama recriminó a los ejecutivos de Wall Street al afirmar: "Ustedes no pueden tener aviones corporativos, no pueden viajar a Las Vegas ni asistir al Super Bowl a expensas del dinero de los contribuyentes". Como resultado de la nueva economía, tanto los viajes de placer como la industria de las convenciones (dos pilares del éxito de Las Vegas) sufrieron un fuerte golpe.

Como resultado, 2000 y 2009 fueron dos de los peores años de esta ciudad. Para 2009, el número total de visitantes se redujo 36.4 millones, 7 % menos que el pico de 39.1 millones en 2007. Esto se tradujo en una disminución del 24 % en la asistencia a convenciones, una caída del 22 % en las habitaciones ocupadas y una reducción del 10 % en las ganancias por los juegos de azar. "Ya no viene la misma cantidad de gente que solía venir, y los que vienen juegan en las mesas más baratas", afirmó Steven Kent, analista de Goldman Sachs. La tasa de desempleo de Nevada se convirtió en una de las más altas de Estados Unidos. La industria de la hospitalidad de Las Vegas respondió reduciendo los precios; uno podía conseguir habitaciones en la franja hasta por 25 dólares la noche. Los alimentos gourmet se vendían a la mitad de precio. La ciudad estaba prácticamente suplicando la llegada de visitantes.

Después de años de utilizar con éxito la picardía de Las Vegas como su principal herramienta de ventas, la LVCVA se dio cuenta de que debía hacer un cambio. Así, a la mitad de la crisis económica, con tanto que ofrecer y tantos tratos por cerrar, se enfocó en el valor y la costeabilidad de unas vacaciones en Las Vegas. Una nueva campaña publicitaria, "Prendado a Las Vegas", invitaba a los estadounidenses trabajadores a tomar un descanso bien merecido para recargar sus baterías antes de regresar a su hogar y enfrentar la difícil economía. Una serie de anuncios y de documentales breves en línea mostraban a estadounidenses promedio en elegantes centros nocturnos, balnearios y restaurantes. Incluso se mostró a una mujer de 81 años con una gran sonrisa, mostrando su aprobación después de una sesión de buceo bajo techo.

"Debíamos pensar la manera en que teníamos que abordar a nuestros clientes durante esta crisis financiera, cuando se rehusaban a hacer grandes compromisos financieros", dijo Ralenkotter al principio de la campaña. "Atraíamos a los estadounidenses al decirles, 'estás trabajando muy duro, es bueno tomar un descanso'". La campaña no eliminaba el glamour y el lujo, sino que presentaba estas características en una envoltura "costeable" y "bien merecida".

No obstante, después de tantos años de oír que Las Vegas era un salón de juego para adultos libres de culpas, no importaba lo que la campaña publicitaria dijera, los consumidores no podían considerar a esta ciudad como un lugar prudente. Las investigaciones demostraron que incluso en una dolorosa recesión, los consumidores veían a Las Vegas como lo que era: un lugar al que podían ir por placeres sencillos que no estaban disponibles en sus ciudades de origen. A la LVCVA sólo le tomó cinco meses encender el anuncio de "Prendado a Las Vegas" y revivir la frase: "Lo que ocurre aquí, se queda aquí". En un giro de casi 180 grados, Ralenkotter dijo: "Sentimos que es momento de regresar al mensaje de nuestra marca".

Aun cuando es difícil encontrar una bala mágica en una situación como la que ha enfrentado Las Vegas, el regreso de la LVCVA al mensaje

fundamental de su marca parece estar funcionando. A principios de 2010, aumentó el número de visitantes. La LVCVA proyectó un crecimiento del 3 % en la cifra de visitantes para ese año, para un total de 37.5 millones. “Creo que hay una demanda contenida”, comentó Cathy Tull, vicepresidente de marketing del organismo. “La gente desea viajar, desea escaparse, y Las Vegas sirve muy bien para eso”.

Justo cuando las cosas empezaban a mejorar, MGM Resorts International abrió el proyecto más ambicioso que haya existido en Las Vegas. De hecho, se dijo que su CityCenter de 8500 millones de dólares era el proyecto de construcción con fondos privados más grande de la historia de Estados Unidos. Un centro vacacional atractivo para los peatones, CityCenter se diseñó como una pequeña ciudad con cuatro lujosos hoteles, dos torres de condominios residenciales y un elegante centro para comer y hacer compras de 500000 pies cuadrados de extensión.

El hecho de añadir 6000 habitaciones y 12000 empleos a la franja de Las Vegas ha provocado diversas reacciones. Algunos especulan que esta propiedad que cambiará los juegos de azar, añadirá un símbolo de admiración a la imagen de Las Vegas y que le proporcionará mayor atractivo en una época de crisis. “La historia ha demostrado que las propiedades nuevas incrementan las visitas”, afirma Ralenkotter. Sin embargo, otros ven la introducción de una propiedad tan grande como difícil de recuperar. “¿Canibalizará a las otras propiedades?”, preguntó Tony Henthorne, profesor y director de turismo y administración de convenciones en la University of Nevada en Las Vegas. “Probablemente sí, en un periodo corto”.

Sin embargo, incluso cuando están apareciendo señales tan grandes de vida a lo largo de la franja de Las Vegas, se respira un aire de cautela. Jim Murren, director general de MGM, considera que su compañía aún no está fuera de peligro. Cuando se le preguntó si pensaba que el CityCenter estaba a salvo, respondió de manera enfática. “Absolutamente no. Aún no declaramos la victoria. Estamos a uno o dos años de incluso tener la posibilidad de considerarlo”. Tal vez sea la mejor actitud. Después de todo, el monorriel de Las Vegas se acaba de declarar en bancarrota. Otros dos grandes proyectos que supuestamente mejorarían la economía de Las Vegas fueron pospuestos. Aún hay habitaciones baratas (es decir, poco costosas) en la franja de Las Vegas. Y aun cuando las visitas de los turistas están aumentando, in-

cluso si la ciudad logra sus proyecciones para 2010, continuará debajo de su pico máximo de 2007.

Es verdad que Las Vegas ha tenido muchos altibajos. Es probable que las cosas mejoren ahora. Pero la ciudad enfrentará muchos desafíos en los meses y años por venir. Kent, analista de Goldman, muestra confianza en la marca. “A largo plazo, creemos en Las Vegas y en su capacidad para transformarse y atraer a más clientes”. R&R Partners, la agencia publicitaria que maneja las campañas de marketing de Las Vegas, hizo un descubrimiento importante que respalda el punto de vista de Kent. En su investigación descubrió que especialmente durante las épocas económicas difíciles, la gente quería saber que todavía existían las mismas Vegas que conocen y aman.

### Preguntas de análisis

1. Dados todos los cambios que ha tenido Las Vegas en sus estrategias de marca durante estos años, ¿la marca Vegas tendrá un significado consistente para los consumidores?, ¿esto beneficia o afecta los avances de la ciudad?
2. ¿Qué vende Las Vegas?, ¿qué es lo que los visitantes compran realmente? Analice estas preguntas en términos de los niveles del beneficio fundamental, del producto real y del producto aumentado.
3. ¿Continuarán funcionando los esfuerzos más recientes de la LVCVA?, ¿por qué sí o por qué no?
4. ¿Qué le recomendaría a los gerentes de la LVCVA para el futuro de Las Vegas?

**Fuentes:** Jeff DeLong, “After a Down Year, Vegas Hoping for a Rebound”, *USA Today*, 21 de mayo de 2010, p. 2A; Nancy Trejos, “Las Vegas Bets the Future on a Game-Changing New Hotel Complex”, *Washington Post*, 31 de enero de 2010, p. F01; Tamara Audi, “Vegas Plans a New push to Attract More People”, *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2008, p. B2; John King, “Luck Running Low in Las Vegas- Will it Turn Around”, *CNN.com*, 22 de mayo de 2009, consultado en: [www.cnn.com](http://www.cnn.com); Tamara Audi, “Vegas Tries Luck with Old Slogan”, *Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2009, p. B5; Damon Hodge, “Tourism Chief Aims to Continue Vegas’ Hot Streak”, *Travel Weekly*, 12 de febrero de 2007, p. 64; y Tamara Audi, “Las Vegas Touts Its Affordability”, *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2009, p. B5.

# 9

## Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos

### Presentación del capítulo

En el capítulo anterior, usted aprendió la forma en que los mercadólogos administran y desarrollan sus productos y marcas. En este capítulo analizaremos dos temas adicionales acerca del producto: el desarrollo de nuevos productos y la administración de los productos a través de sus ciclos de vida. Los productos nuevos son el elemento vital de una organización; sin embargo, desarrollarlos es riesgoso y muchos de ellos fracasan. De esta manera, la primera parte de este capítulo presenta un proceso para crear y desarrollar productos nuevos y exitosos. Una vez que los mercadólogos lanzan sus productos, desean que éstos tengan una larga y feliz vida. En la segunda parte del capítulo, verá que cada producto

pasa por varias etapas del ciclo de vida, y que cada una de ellas plantea nuevos desafíos que requieren de distintas estrategias y tácticas de marketing. Por último, terminaremos nuestro análisis sobre productos al estudiar dos aspectos más: la responsabilidad social en las decisiones de los productos y el marketing de productos y servicios internacionales.

Para empezar, considere a Google, una de las compañías más innovadora del mundo. Pareciera que a Google se le ocurre un flujo casi interminable de nuevas tecnologías y servicios sorprendentes. Si tiene que ver con encontrar, refinar y utilizar información, es probable que exista una solución innovadora de Google para usted. Aquí la innovación no sólo es un proceso; es el verdadero espíritu de la empresa.

### Google: Innovación de productos a la velocidad de la luz

Google es sorprendentemente innovador. Hace poco ocupó el primer lugar en la lista de las empresas más innovadoras del mundo en la revista *Fast Company*, y en general obtiene entre el primer y el tercer lugar en otras clasificaciones sobre innovadores. Google también es espectacularmente exitoso. A pesar de la enorme competencia de los gigantes como Microsoft y Yahoo!, la participación de Google en su negocio principal (las búsquedas en línea) es de un decisivo 66 %, 2.5 veces las participaciones de mercado combinadas de sus dos competidores más cercanos. La empresa también capta el 86 % del mercado de las búsquedas móviles, y un 60 % de todas las ganancias publicitarias relacionadas con búsquedas.

Sin embargo, Google ha crecido para convertirse en algo más que sólo una compañía de publicidad y búsqueda en Internet. Su misión consiste en “organizar la información del mundo y lograr que sea accesible y útil universalmente”. En la perspectiva de Google, la información es un tipo de recurso natural, que debe explorarse, refinarse y distribuirse en todo el mundo. Esta idea unifica lo que de otra manera parecería un conjunto sumamente diverso de proyectos de Google, como hacer mapas del mundo, hacer búsquedas en la web en la pantalla de un teléfono celular, o incluso proporcionar información para la detección temprana de una epidemia de influenza. Si tiene que ver con la explotación y el uso de información, Google lo tiene cubierto de alguna manera innovadora.

Google sabe cómo innovar. En muchas empresas, el desarrollo de nuevos productos es un asunto cauteloso, que se realiza paso por paso y que podría tomar hasta uno o dos años.

En contraste, el proceso abierto de Google para el desarrollo de nuevos productos se mueve a la velocidad de la luz. El innovador ágil aplica nuevos servicios importantes en menos tiempo del que le toma a los competidores perfeccionar y aprobar una idea inicial. Por ejemplo, un alto gerente de proyecto describe el veloz desarrollo de iGoogle, la página de inicio de Google que se adapta al usuario:

La empresa tenía claro que había dos grupos [de usuarios de Google]: la gente que amaba la apariencia limpia y clásica del sitio, y la gente que quería toneladas de información ahí (correo electrónico, noticias, clima local. [Para aquellos que querían una página de inicio más llena], iGoogle inició conmigo y con tres ingenieros. Yo tenía 22 años y pensaba, “esto es increíble”. Seis semanas después, lanzamos la primera versión en mayo. Las medidas de felicidad eran buenas, había un crecimiento saludable y, para septiembre, teníamos un vínculo en Google.com [iGoogle completamente operacional con éste].

Este ritmo de innovación tan rápido aturdiría la mente de los desarrolladores de productos en la mayoría

**El famoso proceso de innovación de Google ha desatado un flujo aparentemente interminable de diversos productos novedosos. No obstante, en Google la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. “¿En dónde ocurre la innovación en Google? Ocurre en todas partes”.**

de las empresas, pero en Google se trata de un procedimiento de operación estándar. “Eso es lo que hacemos”, dice el vicepresidente de búsqueda de productos y experiencia del usuario de Google. “La parte más difícil de adoctrinar a las personas en nuestra cultura es cuando los ingenieros me enseñan un prototipo y yo les digo: ‘¡magnífico, continuemos!’; y ellos responden: ‘Oh, no, no está listo’. Yo les digo: ‘lo adecuado es lanzarlo con rapidez en Google Labs [un sitio donde los usuarios pueden probar aplicaciones experimentales de Google], y luego repetirlo, para aprender lo que el mercado desea y hacerlo grandioso’”. Un gerente de ingeniería de Google añade: “establecemos un tiempo de operación: si dudas, haz algo. Si tiene dos caminos y no estás seguro de cuál es el correcto, toma el más rápido”.

Según el director general de Google, Eric Schmidt, cuando se trata de desarrollar nuevos productos en Google, no hay planes de dos años. La planificación que hace la compañía de nuevos productos sólo abarca de cuatro a cinco meses. Schmidt afirma que prefiere ver que un proyecto fracasa con rapidez, que ver fracasar a uno planeado de forma cuidadosa durante mucho tiempo.

El famoso proceso de innovación caótico de Google desencadenó un flujo aparentemente interminable de productos diversos, desde un servicio de correo electrónico (Gmail), un buscador de blogs (Google Blog Search), un servicio de pago en línea (Google Checkout) y un servicio para compartir fotografías (Google Picasa), hasta una plataforma universal para aplicaciones de teléfonos móviles (Google Android), un navegador web sencillo de usar (Chrome), proyectos para crear mapas y explorar el mundo (Google Maps y Google Earth), e incluso un sistema preventivo que le avisa sobre epidemias de influencia en su área (FluTrends). Google afirma que FluTrends ha identificado brotes de influenza dos semanas antes que los Centers for Disease Control and Prevention estadounidenses.

Google está abierto a ideas de los productos casi de cualquier fuente. Lo que conjunta todo es la pasión de la empresa por ayudar a las personas a encontrar y utilizar información. La innovación es la responsabilidad de cada empleado de la compañía. Google anima a sus ingenieros a dedicar el 20 % de su tiempo a desarrollar sus propias ideas de nuevos productos. Y todas esas nuevas ideas son puestas a prueba con rapidez, en formato Beta, por los jueces finales, es decir, por los usuarios. Según un observador:

Si usted reúne alrededor de 20 000 de las personas más inteligentes del mundo dentro de una compañía, podría esperar que cultivaran un jardín de ideas poco relacionadas. Sobre todo cuando le otorga a esos genios un día laboral a la semana (el famoso “20 % del tiempo” de Google) para



que trabajen en los proyectos que los apasionan. Y en especial si usted crea laboratorios Google ([www.googlelabs.com](http://www.googlelabs.com)), un sitio web donde el público puede poner a prueba las creaciones a medio cocinar de Google. Algunos proyectos del laboratorio se convierten en servicios reales y otros se eliminan silenciosamente.

**Google es espectacularmente exitoso y extraordinariamente innovador. Pregúntele a las personas que trabajan ahí, y le dirán que la innovación no es sólo un proceso; está en el aire, en el espíritu del lugar.**

Al final, en Google, la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. “¿En donde ocurre la innovación de Google? Ocurre en todas partes”, afirma un científico de investigación de Google.

Hable con empleados de Google de varios niveles y departamentos, y surgirá un tema poderoso: no importa si están diseñando buscadores para los invidentes o preparando alimentos para sus colegas, estas personas sienten que su trabajo puede cambiar el mundo. Lo maravilloso de Google es su capacidad para continuar inculcando un sentimiento de temeridad y ambición creativas en sus empleados. Con frecuencia les preguntan a los aspirantes a un empleo: “si usted pudiera cambiar el mundo utilizando los recursos de Google, ¿qué crearía?” Pero aquí ésta no es una pregunta ridícula ni teórica: Google desea saber, porque pensar (y construir) a ese nivel es lo que Google hace. Después de todo, ésta es la compañía que desea poner a disposición en línea cada página de cada libro publicado. Las ideas más pequeñas mueren por falta de interés. Cuando se trata de innovación, Google *es* diferente. Pero la diferencia no es tangible; está en el aire, en el espíritu del lugar.<sup>1</sup>

**Como sugiere la historia de Google,** las compañías que sobresalen en el desarrollo y administración de productos nuevos, obtienen grandes recompensas. Parece que cada producto atraviesa un ciclo de vida: nace, pasa por varias fases y después muere conforme aparecen productos más nuevos que crean un valor novedoso o mayor para los clientes.

Este ciclo de vida del producto plantea dos grandes desafíos: primero, debido a que a la larga todos los productos decaen, la empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos productos que reemplacen a los obsoletos (el desafío de *desarrollar nuevos productos*). Segundo, la empresa debe ser capaz de adaptar sus estrategias de marketing ante los cambios en los gustos, las tecnologías y los competidores, conforme los productos atraviesan esas etapas (el desafío de *estrategias para*

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Explicar cómo las compañías crean y desarrollan ideas para nuevos productos.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

## Objetivo 2

Mencionar y definir los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar este proceso.

El proceso del desarrollo de nuevos productos

Administración del desarrollo de nuevos productos

## Objetivo 3

Describir las etapas del ciclo de vida del producto (PLC) y la manera en que las estrategias de marketing cambian durante este ciclo.

Estrategias del ciclo de vida de los productos

## Objetivo 4

Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones del producto con una responsabilidad social, y el marketing internacional de productos y servicios.

Consideraciones adicionales de los productos y los servicios

el ciclo de vida del producto). Primero abordaremos el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos, y luego el problema de administrarlos de manera exitosa a través de sus ciclos de vida.

**Comentario del autor** Los productos son el elemento vital de una compañía. A medida que los productos viejos maduran y desaparecen, las compañías deben desarrollar nuevos productos que los sustituyan. Por ejemplo, sólo ocho años después de lanzar su primer iPod, el 51 % de las utilidades de Apple provienen de iPods, iPhones e iTunes.

## Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la *adquisición*, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es mediante las actividades de **desarrollo de nuevos productos** de la empresa. Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

Los productos nuevos son importantes, tanto para los clientes como para los comerciantes que los ofrecen. En el caso de los clientes, proporcionan soluciones nuevas y variedad a su vida. En el caso de las compañías, los nuevos productos son una fuente fundamental de crecimiento. Incluso en una economía deprimida, las empresas deben continuar innovando. Los productos nuevos proporcionan formas novedosas de conectarse con los clientes conforme éstos adaptan sus compras a épocas económicas cambiantes. Según la antigua directora general de Xerox, Anne Mulcahy, las épocas malas “son cuando se crean los ganadores y los perdedores. La habilidad para reforzar un marketing y una marca excelentes es muy importante”. John Hayes, director general de American Express, coincide: “El mundo te dejará atrás si no estás innovando constantemente”.<sup>2</sup>

No obstante, la innovación puede ser muy costosa y riesgosa. Los productos nuevos tienen bajas probabilidades de éxito. Según una estimación, el 80 % de todos los productos nuevos fracasan o tienen un desempeño sumamente bajo. Se estima que cada año las compañías pierden entre 20 000 y 30 000 millones de dólares, sólo en productos alimenticios fallidos.<sup>3</sup>

¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Existen varias razones. Aunque una idea sea buena, tal vez se sobreestimó el tamaño del mercado. Quizás el producto real no se diseñó tan bien como debería haberse hecho. O es posible que no se haya posicionado de manera correcta en el mercado, que se haya lanzado en el momento inadecuado, que su precio fuera demasiado alto o que la publicidad resultara deficiente. Un alto ejecutivo podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. En algunas ocasiones los costos del desarrollo de productos son más altos de lo estimado, y en otras los competidores contraatacan con mayor fuerza de la esperada. Sin embargo, las razones del fracaso de algunos productos nuevos parecen demasiado obvias. Considere el siguiente ejemplo del tamaño:<sup>4</sup>

Caminar por los pasillos de la colección NewProductsWorks de GfK es como entrar a un museo de historia de los productos nuevos. ● Muchos de los más de 110 000 productos

### Desarrollo de nuevos productos

Creación de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando las actividades de desarrollo de la compañía.





● Visitar la exhibición y el centro de aprendizaje NewProductsWorks de GfK es como encontrarse en un supermercado de pesadilla. Cada fracaso de producto representa dinero y esperanzas malgastadas.

en exhibición fueron bastante exitosos. Sin embargo, otros fueron fracasos lamentables. Detrás de cada fracaso hay esperanzas y dinero malgastado, así como la pregunta clásica: “¿En qué estaban pensando?” Algunos productos no tuvieron éxito porque simplemente no proporcionaron valor a los clientes, como el champú Look of Buttermilk (apariencia de leche), el antitranspirante en aerosol Cucumber (pepinos), o los cigarrillos sin humo Premier. ¿Cigarrillos *sin humo*? ¿En qué estaban pensando? Otras compañías fracasaron porque asociaron nombres de marcas confiables con productos totalmente fuera de lugar. ¿Podría imaginarse tragando una aspirina Ben-Gay? ¿O qué le parecería alimento Gerber para adultos (quizás el sabroso puré de cerdo agridulce o el pollo tipo madeira)? Otros intentos fallidos de estirar un buen nombre incluyen el cereal Cracker Jack, el ponche de Exxon, la catsup de lujo Smucker’s, detergente para ropa Fruit of the Loom, y juegos para decorar pasteles Harley-Davidson. Realmente, ¿en qué estaban pensando?

**Comentario del autor** Las compañías no pueden sólo esperar tropezarse con nuevos productos buenos. En su lugar, deben establecer un proceso sistemático para el proceso de desarrollo de nuevos productos.

## El proceso del desarrollo de nuevos productos

Las compañías enfrentan un problema: deben desarrollar nuevos productos, aunque las probabilidades de éxito son escasas. Para crear productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un *proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos* impulsado por el cliente para encontrar y cultivar innovaciones. ● La **figura 9.1** muestra los ocho pasos principales de este proceso.

**Generación de ideas**  
Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

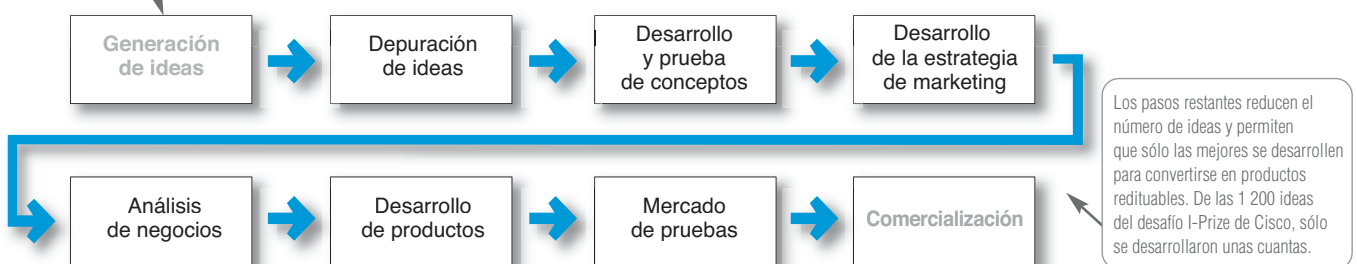
### Generación de ideas

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la **generación de ideas**, es decir, la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Por lo general una empresa genera cientos, o incluso miles, de ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Entre las principales fuentes de ideas para los nuevos productos están las fuentes internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

### Fuentes internas de ideas

Al utilizar *fuentes internas*, la compañía podría encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales. Sin embargo, en una encuesta, 750 directores generales de todo el mundo reportaron que sólo el 14 % de sus ideas innovadoras fueron producto de la investigación y el desarrollo tradicionales. Por otro lado, el 41 % proviene de los empleados, y el 36 % de los clientes.<sup>5</sup>

El desarrollo de un producto nuevo inicia con buenas ideas de productos, *muchas* ideas. Por ejemplo, el reciente desafío de “crowdsourcing” I-Prize de Cisco, atrajo 1 200 ideas de 2 500 innovadores en 104 países.



Los pasos restantes reducen el número de ideas y permiten que sólo las mejores se desarrollen para convertirse en productos rentables. De las 1 200 ideas del desafío I-Prize de Cisco, sólo se desarrollaron unas cuantas.

● FIGURA | 9.1  
Principales etapas del desarrollo de nuevos productos

De esta manera, más allá de sus procesos de investigación y desarrollo internos, las compañías pueden aprovechar la inteligencia de sus empleados (desde ejecutivos, científicos e ingenieros, hasta personal de fábrica y vendedores). Muchas empresas han desarrollado programas “intraempresariales” que animan a los empleados a crear y desarrollar ideas para nuevos productos. Por ejemplo, la compañía de redes de Internet Cisco permite que todos aporten excelentes ideas. Creó un sitio wiki interno llamado Idea Zone o I-Zone, en donde cualquier empleado de Cisco puede proponer una idea de un nuevo producto o comentar o modificar la idea propuesta por alguien más. Desde su creación, I-Zone ha generado cientos de ideas, que han conducido a la formación de cuatro nuevas unidades de negocios de Cisco.<sup>6</sup>

### Fuentes externas de ideas

Las compañías también pueden obtener buenas ideas para productos nuevos de varias fuentes externas. Por ejemplo, *los distribuidores* y *los proveedores* también podrían contribuir con muchas ideas. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de nuevos productos. Los proveedores pueden informar a la empresa acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos. Otra buena fuente de ideas para productos son los *competidores*. Las compañías observan los anuncios de la competencia para obtener indicios acerca de sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de sus competidores, los desarmen para ver cómo funcionan, analizan sus ventas y deciden si deberían lanzar su propio producto. Entre otras fuentes de ideas se incluyen las revistas de comercio, las exposiciones y seminarios; los organismos gubernamentales; los consultores de nuevos productos; las agencias de publicidad; las empresas de investigación de mercados; los laboratorios industriales y universitarios; y los inventores.

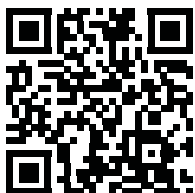
Tal vez la fuente más importante de ideas para nuevos productos sean los propios *clientes*. La compañía podría analizar preguntas y quejas de los clientes, para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. O bien, podría invitar a sus clientes a compartir sugerencias e ideas. Por ejemplo, Starbucks patrocina My Starbucks Idea, un sitio web que invita a los clientes a compartir, analizar y votar acerca de ideas de nuevos productos y servicios. “Usted sabe mejor que nadie lo que quiere de Starbucks”, afirma el sitio. “Entonces, díganos. ¿Cuál es su idea para Starbucks? Revolucionaria o sencilla, queremos escucharla”.<sup>7</sup>

Para estimular las ideas de los clientes de nuevos productos, 3M abrió casi dos docenas de centros de innovación en todo el mundo, que incluyen sitios en Estados Unidos, Brasil, Alemania, India, China y Rusia. ● Los centros de innovación no sólo generan una gran cantidad de ideas de nuevos productos por parte de los clientes, sino también ayudan a la empresa a establecer relaciones productivas y de largo plazo con ellos.<sup>8</sup>

Los centros de innovación, que por lo regular se ubican cerca de las instalaciones de investigación de la compañía, involucran a los clientes corporativos de 3M directamente en el proceso de innovación.

La idea fundamental de los centros es lograr una comprensión más profunda de las necesidades de los clientes, y vincular tales necesidades con las tecnologías de 3M. En una visita típica, un equipo de clientes se reúne con expertos en marketing y tecnología de 3M, que los bombardean con preguntas abiertas. Luego, tanto el equipo de clientes como el de 3M visitan la sala de exhibición “Mundo de innovación”, donde se exponen a más de 40 plataformas de tecnología 3M (tecnologías fundamentales en áreas como película óptica, materiales reflexivos, abrasivos y adhesivos). Estas interacciones suelen establecer conexiones y soluciones novedosas con las necesidades de los clientes.

Por ejemplo, 3M y su cliente Visteon Corporation, distribuidora automotriz, han trabajado en conjunto en el desarrollo del concepto de un vehículo de siguiente generación que incorpora tecnologías 3M que no fueron desarrolladas originalmente para aplicaciones automatizadas. La visita de Visteon a un centro de innovación produjo la idea de utilizar la tecnología 3D de 3M para pantallas de navegación, materiales *Thinsulate*



Escanea este código con tu smartphone o tablet.

Caso en video.  
Estrategia de marketing de 3M.

<http://goo.gl/HL9dn>



● Ideas de nuevos productos impulsadas por el cliente: en los centros de innovación de 3M, los equipos de clientes se reúnen con expertos de marketing y tecnología de 3M para idear soluciones novedosas para los problemas de los clientes.

para reducir el ruido y películas ópticas para ocultar elementos funcionales del tablero, a menos que el conductor desee mostrarlas.

## Crowdsourcing

De manera más general, muchas compañías están ahora desarrollando programas de *crowdsourcing* o de *innovación abierta* para nuevos productos. **Crowdsourcing** deja las puertas de la innovación muy abiertas, al invitar a comunidades de personas (clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, incluso al público en general) al proceso de innovación de productos. Según un analista, la idea consiste en que cuando se trata de ayudar a mejorar “sus productos, servicios, sitio web o actividades de marketing... dos cabezas (o 2000 o 20000), piensan mejor que una”.<sup>9</sup>

Por ejemplo, cuando Netflix quería mejorar la precisión de su sistema de recomendación en línea Cinematch, que recomienda películas a los clientes con base en las clasificaciones de otras películas que han rentado, lanzó un programa de *crowdsourcing* llamado Netflix Prize.<sup>10</sup>

Se trataba de una búsqueda en la que los científicos y matemáticos de Netflix habían estado trabajando durante una década. En lugar de contratar aún más científicos de computadoras para trabajar en el proyecto, Netflix decidió abrirlo al mundo. “Pensamos que contamos con personas inteligentes dentro de nuestras instalaciones, pero no tenemos nada comparado con la inteligencia de todo el mundo”, afirma el vicepresidente de Netflix, Steve Swasey.

La compañía creó un sitio web, NetflixPrize.com, en el cual se planteó un desafío abierto y se prometió un premio de un millón de dólares a quien enviará la mejor solución para mejorar la precisión de Cinematch al menos en un 10 %. Casi tres años y más de 51000 participantes después, Netflix otorgó el premio a Bellkors Pragmatics Chaos, un gran equipo de siete miembros compuesto de ingenieros, estadistas e investigadores de Estados Unidos, Austria, Canadá e Israel. “Fue una forma muy innovadora de generar más ideas”, afirma Swasey. “Si lo piensa, 51 000 científicos” dedicaron su inteligencia, creatividad y horas-hombre al proyecto, todo por sólo un millón de dólares”.

De manera similar, el sitio web IdeaStorm de Dell pide a los consumidores o a cualquier otra persona, ideas para mejorar la oferta de productos de la empresa. Los usuarios publican sugerencias, la comunidad vota, y las ideas más populares obtienen los mejores lugares. Desde su lanzamiento en 2007, el sitio ha recibido más de 13000 ideas y 713000 votos.<sup>11</sup>

La red de crowdsourcing InnoCentive pone a sus clientes corporativos (“buscadores”) en contacto con su red global de más de 200000 científicos (“solucionadores”). Las compañías buscadoras publican “desafíos”, y quien lo resuelva puede ganar

hasta un millón de dólares al proporcionar soluciones. Por ejemplo, P&G deseaba crear un detergente para lavaplatos que fuera lo suficientemente inteligente para indicar el momento en que se hubiera colocado la cantidad correcta de jabón para una carga llena de trastes sucios. Después de ver el problema planteado en InnoCentive, un químico italiano que trabajaba en el laboratorio de su casa resolvió el problema con la creación de un nuevo tipo de colorante que pinta el agua de azul al añadir cierta cantidad de jabón. Su recompensa: 30000 dólares. P&G estima que más del 50 % de sus innovaciones de producto ahora contienen elementos que se originaron fuera de la compañía, a diferencia de un 15 % en el año 2000.<sup>12</sup>

El crowdsourcing puede producir una enorme cantidad de ideas innovadoras. De hecho, si se abren las puertas a cualquiera, la gente puede abrumar a la empresa con ideas (algunas buenas y otras malas). “Incluso el evento más pequeño de crowdsourcing puede generar algunos cientos de ideas. Si le dijera que el próximo año usted recibirá 20000 ideas de sus clientes, ¿cómo las procesaría?” Por ejemplo, cuando Cisco Systems patrocinó una actividad de innovación abierta llamada

### Crowdsourcing

Invitar a grandes comunidades de personas (clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, e incluso al público en general) al proceso de innovación de un producto.



● **Crowdsourcing:** Cuando Netflix quería ideas para mejorar la precisión de su sistema de recomendación en línea Cinematch, decidió “abrirlo al mundo”, prometiendo un premio de un millón de dólares para la mejor solución.

I-Prize, solicitando ideas de fuentes externas, recibió más de 1 200 ideas diferentes, provenientes de más de 2 500 innovadores de 104 países. “El proceso de evaluación fue mucho más complicado de lo que pensamos”, afirma el director de tecnología de Cisco. La tarea requirió “inversiones significativas de tiempo, energía, paciencia e imaginación... para descubrir los diamantes ocultos entre las piedras”. Al final, un equipo de seis personas de la compañía trabajó tiempo completo durante tres meses para determinar 40 semifinalistas de más de 1 200 ideas.<sup>13</sup>

Las compañías en verdad innovadoras no se basan sólo en una fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos. Según un experto, crean “amplias redes para capturar la inspiración de cualquier fuente posible, desde los empleados de cualquier nivel y los clientes, hasta otros innovadores y miles de fuentes externas”.<sup>14</sup>

## Depuración de ideas

El propósito de la generación de ideas es crear un gran número de ellas. El propósito de las siguientes etapas es *reducir* tal número. La primera etapa de su reducción es la **depuración de ideas**, que ayuda a localizar aquellas que son buenas y a eliminar las que no lo son, lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en las etapas posteriores, por lo que la compañía sólo busca continuar con las ideas de productos que tienen la posibilidad de convertirse en productos redituables.

Muchas empresas exigen a sus ejecutivos que escriban las ideas de nuevos productos en un formato estándar para que sea revisado por un comité de nuevos productos. El informe describe el producto o el servicio, la propuesta de valor para el cliente, el mercado meta y los competidores. También incluye estimaciones generales del tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costos de desarrollo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento. Después, el comité evalúa la idea en términos de un conjunto de criterios generales.

Un experto en marketing propone un esquema de depuración de ideas de nuevos productos R-G-V (“real-ganador-vale la pena”), que plantea tres preguntas. Primero, *¿es real?* ¿Existe una necesidad y un deseo verdaderos por el producto, y los clientes lo comprarán? ¿Existe un concepto claro del producto, y el producto satisfará el mercado? Segundo, *¿podemos ganar?* ¿El producto ofrece una ventaja competitiva sostenible? ¿La compañía cuenta con los recursos para lograr un producto exitoso? Por último, *¿vale la pena hacerlo?* ¿El producto se ajusta a la estrategia de crecimiento general de la empresa? ¿Ofrece un potencial redituable suficiente? La empresa debe ser capaz de responder de manera afirmativa a las tres preguntas R-G-V antes de desarrollar más la idea de un nuevo producto.<sup>15</sup>

### Depuración de ideas

Examinar ideas de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

### Concepto de producto

Versión detallada de la idea de un nuevo producto planteada en términos significativos para los clientes.

## Desarrollo y prueba del concepto

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un **concepto del producto**. Es importante distinguir entre una idea, un concepto y una imagen del producto. Una *idea del producto* es una idea acerca de un posible producto que la empresa se imagina ofreciendo al mercado. Un *concepto del producto* es la versión detallada de la idea expresada en términos significativos para el consumidor. Una *imagen del producto* es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.



● Éste es el automóvil convertible inicial de Tesla, completamente eléctrico. En el futuro, modelos masivos más costosos viajarán más de 300 millas con una sola carga, se recargarán en 45 minutos en una toma eléctrica normal de 120 volts, y moverlos costará alrededor de 25 centavos de dólar por milla.

## Desarrollo de conceptos

Suponga que un fabricante de automóviles ha desarrollado un vehículo práctico completamente eléctrico, impulsado por baterías. ● Su prototipo inicial es un brillante convertible deportivo para dos personas, que se vende por más de 100 000 dólares.<sup>16</sup> Sin embargo, en el futuro cercano planea introducir versiones masivas más costosas, que competirán con los automóviles híbridos actuales. Este automóvil 100 % eléctrico pasará de cero a 60 millas por hora en 5.6 segundos, viajará más de 300 millas con una sola carga, se recargará en 45 minutos en una corriente eléctrica normal de 120 volts, y moverlo costará alrededor de 25 centavos de dólar por milla.

Viendo hacia el futuro, la tarea del mercadólogo consiste en convertir este nuevo producto en conceptos de

productos alternativos, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los clientes, y elegir el mejor; podría crear los siguientes conceptos del producto para el automóvil eléctrico:

- *Concepto 1:* Un subcompacto de precio accesible, diseñado como el segundo automóvil de la familia para usarse dentro de la ciudad, para hacer viajes cortos y visitar amigos.
- *Concepto 2:* Un compacto deportivo de costo mediano, atractivo para parejas y solteros jóvenes.
- *Concepto 3:* Un automóvil “ecológico”, atractivo para la gente con conciencia ecológica que desea un transporte práctico y con bajas emisiones contaminantes.
- *Concepto 4:* Un vehículo utilitario mediano de precio alto que sea atractivo para quienes buscan la amplitud de una SUV, pero quieren un mejor rendimiento de combustible.

### Prueba del concepto

La **prueba del concepto** requiere probar conceptos acerca de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos podrían presentarse a los consumidores de forma simbólica o física. He aquí el concepto 3, con mayor detalle:

Un automóvil subcompacto eléctrico, impulsado por baterías, eficiente, divertido de manejar, para cuatro pasajeros. Esta maravilla 100 % eléctrica, ofrece un transporte práctico y confiable sin contaminación. Recorre más de 300 millas con una sola carga y el costo de operación por milla es de algunos centavos de dólar. Se trata de una alternativa responsable y sensible a los vehículos actuales que consumen mucha gasolina y producen contaminación. Su precio, totalmente equipado, es de 25 000 dólares.

Muchas empresas por rutina prueban conceptos de productos nuevos con los consumidores antes de intentar convertirlos en productos nuevos reales. Para probar algunos conceptos, una palabra o la descripción de una imagen podrían ser suficientes. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de la prueba de éste. Después de presentar el concepto a los consumidores, se les podría solicitar sus impresiones contestando preguntas como las que se muestran en la **tabla 9.1**.

Las respuestas ayudarían a la compañía a decidir qué concepto es más atractivo. Por ejemplo, la última pregunta se refiere a la intención de compra del consumidor. Suponga que el 2 % de los consumidores indica que “definitivamente” compraría, en tanto que otro 5 % señala que “probablemente” lo haría. La empresa proyectaría estas cifras a la población total de este grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aún así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre hace lo que manifestó que haría.

### Desarrollo de la estrategia de marketing

Suponga que el fabricante de automóviles descubre que el concepto 3 es el mejor para la prueba del automóvil eléctrico. El siguiente paso sería el **desarrollo de la estrategia de marketing**, es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta; la propuesta de valor planeada; y las metas de ventas, participación en el mercado y utilidades para los primeros años. De este modo:

El mercado meta está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, bien educados, con ingresos de moderados a altos, quienes buscan un transporte práctico y

#### Prueba del concepto

Prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

#### Desarrollo de la estrategia de marketing

Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto, con base en el concepto del producto.

### ● TABLA | 9.1 Preguntas para la prueba de concepto del automóvil eléctrico impulsado por baterías

1. ¿Entiende el concepto del automóvil eléctrico impulsado por baterías?
2. ¿Cree lo que se dice acerca del desempeño del automóvil?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios del automóvil eléctrico impulsado por baterías, en comparación con un automóvil convencional?
4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil híbrido impulsado por gas y electricidad?
5. ¿Qué mejoras sugeriría a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil eléctrico impulsado por baterías, a diferencia de un automóvil convencional?
7. ¿Qué precio sería razonable para este automóvil?
8. ¿Quién participaría en su decisión de compra de un vehículo como éste? ¿Quién lo conduciría?
9. ¿Compraría un automóvil como éste? (Definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no).

ecológicamente responsable. Se posicionará como el automóvil más económico de operar, más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles actuales con motor de combustión interna o híbridos actuales. La compañía buscará vender 50 000 unidades durante el primer año, con una pérdida de no más de 15 millones de dólares. En el segundo año, la empresa intentará vender 90 000 automóviles con utilidades de 25 millones de dólares.

La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing describe el precio planeado del producto, así como el presupuesto de distribución y marketing para el primer año:

El automóvil eléctrico impulsado por baterías se ofrecerá en tres colores (rojo, blanco y azul), y un conjunto completo de accesorios conformarán sus características estándar. Se venderá a un precio minorista de 25 000 dólares, con un 15 % de descuento sobre el precio de lista para los concesionarios. Los distribuidores que vendan más de 10 unidades al mes recibirán un descuento adicional del 5 % por cada automóvil vendido durante ese mes. Un presupuesto de marketing de 50 millones de dólares se dividirá en dos partes iguales: una para la campaña nacional en los medios de comunicación y otra para los eventos de marketing locales. La publicidad y el sitio web resaltarán el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones contaminantes. Durante el primer año se gastarán 100 000 dólares en investigación de mercado para averiguar quiénes estarán comprando el automóvil y cuál es su grado de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing describe las ventas estimadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia de la mezcla de marketing:

A largo plazo pensamos lograr una participación del 3 % del mercado total de automóviles, y obtener un rendimiento sobre la inversión, después de impuestos del 15 %. Para alcanzar esto, la calidad del producto será alta desde el principio y se mejorará con el tiempo. El precio se incrementará en el segundo y el tercer años si la competencia y la economía lo permiten. El presupuesto total de marketing aumentará cada año en aproximadamente un 10 %. La investigación de mercado se reducirá a 60 000 dólares al año después del primer año.

### Análisis de negocios

Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si esos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

### Desarrollo del producto

Convertir el concepto del producto en un bien físico para garantizar que la idea del producto sea una oferta viable de mercado.



● **Prueba del producto:** Algunas empresas contrata consumidores para evaluar productos prototipo para obtener ideas sobre la experiencia total fuera de la caja.

## Análisis de negocios

Una vez que la gerencia tomó las decisiones sobre su concepto del producto y su estrategia de marketing, podría evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El **análisis de negocios** implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si se satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la fase de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, estimaría las ventas mínimas y máximas para evaluar el nivel de riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperados para el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

## Desarrollo del producto

Para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal, un bosquejo, o quizás un prototipo básico. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, llega al **desarrollo del producto**. Aquí, las áreas de investigación y desarrollo o ingeniería desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo, la fase de desarrollo del producto exige un gran salto de inversión, que demostrará si la idea del producto podría convertirse en un producto factible.

El departamento de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto del producto. Este departamento espera diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los consumidores, y que se produzca con rapidez y dentro de los costos del presupuesto. El desarrollo de un prototipo exitoso quizá tome días, semanas, meses o incluso años, dependiendo de los métodos del producto del prototipo.

A menudo los productos se someten a pruebas rigurosas para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz, o que los consumidores encontrarán valor en ellos. Las compañías pueden hacer sus propias pruebas del producto o subcontratar a otras empresas que se especializan en estas tareas.

Con frecuencia los mercadólogos involucran a clientes reales en las pruebas de productos. ● Por ejemplo, HP contrata clientes para evaluar productos prototipos de imágenes e impresión en sus hogares y oficinas. Los participantes trabajan con productos antes de su lanzamiento, durante periodos que van desde algunos días hasta ocho semanas, y comparten sus experiencias sobre el desempeño de los productos en un ambiente de uso real. El programa de prueba de productos le brinda la oportunidad a HP de interactuar con los clientes y obtener conocimientos acerca de su “experiencia total fuera de la caja”, desde la instalación y operación del producto, hasta la compatibilidad del sistema. El personal de HP incluso llega a visitar los hogares de los participantes para observar de forma directa la instalación y el primer uso del producto.<sup>17</sup>

Un producto nuevo debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. Por ejemplo, el automóvil eléctrico impulsado por baterías debería impresionar a los consumidores por su buena fabricación, comodidad y seguridad. La gerencia debe saber qué es lo que hace que los consumidores decidan que un automóvil está bien construido. Para algunos clientes, ello significa que el automóvil tiene puertas “que suenan sólidas”; y para otros, que el automóvil es capaz de soportar fuertes impactos en pruebas de choque. Las pruebas de los consumidores implican pruebas de manejo donde éstos evalúan los atributos.

### Marketing de prueba

Etapas del desarrollo de nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se ponen a prueba en ambientes de mercado más reales.

### Marketing de prueba

Si el producto supera la prueba de concepto y la prueba de producto, el siguiente paso es el **marketing de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se introducen en situaciones de mercado más reales. El marketing de prueba da a la compañía la experiencia de vender el producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa pruebe el producto y todo su programa de marketing: la estrategia de posicionamiento y enfoque, la publicidad, la distribución, la asignación de precio, la asignación de marca y el empaque, y los niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de marketing de prueba varía con cada nuevo producto. Los costos del marketing de prueba podrían ser elevados y toman tiempo que permitiría a los competidores lograr ventajas. Cuando los costos de desarrollo e introducción de productos son bajos, o cuando la gerencia siente confianza hacia el nuevo producto, la compañía puede hacer poco marketing de prueba o ninguno. De hecho, en los últimos años las compañías de bienes de consumo empacados realizan cada vez menos marketing de prueba. Con frecuencia las compañías no hacen marketing de prueba en simples extensiones de línea o copias de productos exitosos de la competencia.

Sin embargo, cuando la introducción de un producto requiere de una gran inversión, cuando los riesgos son altos, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía debería realizar una cantidad significativa de marketing de prueba. ● Por ejemplo, KFC realizó prueba de mercado y de producto durante más de tres años antes de lanzar su nuevo producto Kentucky Grilled Chicken. La cadena de comida rápida basó su legado en servir pollo frito sazonado y crujiente, pero espera que el producto nuevo pueda regresar a clientes preocupados por la salud que dejaron de comer pollo frito por sus dietas. “Esto transformará nuestra marca”, afirma el director de innovación de alimentos de KFC. Dada la importancia de la decisión, “tal vez usted diga, ‘por qué se tardaron tanto tiempo’”, comenta el presidente de la cadena. “Me he planteado esa pregunta un par de veces. Y la respuesta es que teníamos que hacer esas cosas bien”.<sup>18</sup>

Como alternativa al extenso y costoso marketing de prueba, las compañías podrían utilizar mercados de prueba controlados o mercados de prueba simulados. En los *mercados de prueba controlados*, como BehaviorScan de Symphony IRI, se prueban nuevos productos y prácticas entre grupos controlados de clientes y tiendas. En cada mercado de BehaviorScan, Symphony IRI mantiene un panel de compradores que informan de todas sus compras mostrando una tarjeta de identificación al pagar en las tiendas participantes. Dentro de las tiendas de prueba, Symphony IRI controla factores como la localización en los anaqueles, el precio y las promociones de la tienda para los productos que se están probando. Symphony IRI también mide los hábitos televisivos en cada hogar de los miembros del panel y les envía comerciales especiales a sus televisores para probar sus reacciones afectivas en decisiones de compra.<sup>19</sup>



● Marketing de prueba: KFC realizó marketing de prueba durante tres años para su nuevo producto Kentucky Grilled Chicken, antes de lanzarlo a nivel nacional. El presidente de la cadena dice: “Teníamos que hacer las cosas bien”

Al combinar la información de las compras de cada consumidor con información demográfica y la obtenida del televisor, BehaviorScan puede proporcionar reportes tienda por tienda, y semana por semana, de las ventas de los nuevos productos que está probando, así como el impacto de la actividad de marketing dentro de la tienda y en el hogar. Este tipo de mercados de prueba controlados suelen costar mucho menos que los mercados de prueba estándar, y pueden proporcionar pronósticos precisos en un lapso de tan sólo 12 a 24 semanas.

Las compañías también prueban los nuevos productos en *mercados de prueba simulados*, en los cuales los investigadores miden las respuestas de los consumidores ante productos nuevos y tácticas de marketing y tiendas de laboratorio o entornos de compras simulados. Muchos mercadólogos ahora utilizan nuevas tecnologías de marketing simulado en línea para reducir los costos del marketing de prueba y acelerar el proceso. Por ejemplo, Frito-Lay trabajó con la empresa de investigación Decision Insight para crear una tienda de conveniencia virtual en línea para probar productos nuevos e ideas de marketing.<sup>20</sup>

El entorno SimuShop de compras en línea, propiedad de Decision Insights, permite que los mercadólogos de Frito-Lay prueben las acciones de los compradores ante diferentes extensiones, ubicaciones de anaquel, precios y empaques de sus marcas, Doritos, Cheetos y Fritos en una variedad de establecimientos de tiendas, sin invertir enormes cantidades de tiempo y dinero en investigaciones en distintos locales de tiendas reales. Compradores reclutados visitan la tienda en línea, revisan anaqueles virtuales realistas que contienen productos Frito-Lay y de los competidores, hacen clic en productos individuales para verlos con mayor detalle, y eligen artículos que colocan en sus carritos. Cuando terminan sus compras, se hacen preguntas a los clientes seleccionados de manera individual, en entrevistas en la pantalla acerca de las razones que los llevaron a elegir ciertos productos. La observación de todo el proceso de decisión les proporciona a los mercadólogos de Frito-Lay grandes cantidades de información acerca de lo que ocurriría en el mundo real. Dado que en el anaquel típico de una tienda se encuentran alrededor de 200 bolsas de productos Frito-Lay, la compañía no se puede dar el lujo de realizar marketing de prueba en mercados reales. “Nosotros sólo podemos hacerlo de forma virtual”, afirma un mercadólogo de la compañía. Las pruebas SimuShop muestran una correlación del 90% o mayor con el comportamiento de compra real cuando se comparan con datos posteriores reales.

En lugar de sólo simular el entorno de compras, P&G recientemente lanzó una tienda real en línea que servirá como “laboratorio de aprendizaje” en el que la empresa puede probar productos nuevos y conceptos de marketing. La tienda en línea permite que la compañía realice pruebas rápidas en tiempo real de tácticas de marketing (como el uso de cupones electrónicos, actividades de ventas cruzadas y publicidad), para saber cómo afectan las compras de los consumidores. Lo más probable es que la tienda en línea no incremente mucho las ganancias y las utilidades de la compañía. Un analista dice que P&G está “más interesado en los datos [que producirá] acerca de los compradores y las cosas que les sirven: [productos nuevos], emparejamiento de productos, mensajes ecológicos y opciones de empaque”. Según un ejecutivo asociado con eStore de P&G: “Estamos creando esta caja de arena gigante para que las marcas jueguen en ella”.<sup>21</sup>

## Comercialización

El marketing de prueba brinda a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre el lanzamiento del nuevo producto. Si la compañía procede con la **comercialización**, es decir, el lanzamiento del nuevo producto al mercado, enfrentará costos elevados. Tal vez tendrá que construir o alquilar instalaciones de manufactura y, en el caso de un nuevo artículo de consumo importante, quizá tendrá que gastar cientos de millones de dólares en publicidad, promoción de ventas y otras actividades de marketing durante el primer año. Por ejemplo, para introducir su café McCafé en Estados Unidos, McDonald’s gastó 100 millones de dólares en una campaña publicitaria que abarcó televisión, medios impresos, radio, publicidad exterior, Internet, eventos, relaciones públicas y entrega de muestras. De manera similar, Verizon gastó la misma cantidad para introducir el teléfono inteligente Droid, y Microsoft gastó otros 100 millones de dólares o más en marketing para introducir su navegador Bing.<sup>22</sup>

La compañía que lanza un nuevo producto, primero debe decidir el *momento* de la introducción. Si el nuevo automóvil eléctrico impulsado con baterías reducirá las ventas de los otros automóviles del fabricante, se podría retrasar su lanzamiento. Si es posible mejorar más el automóvil, o si la economía está deprimida, quizá le convenga a la compañía esperar hasta el año siguiente para su introducción. No obstante, si los competidores están preparados para introducir sus propios modelos impulsados por baterías eléctricas, la empresa podría decidir lanzar su modelo en un periodo más corto.

### Comercialización

Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.



Después, la compañía debe decidir *dónde* lanzará el nuevo producto (en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional). Pocas empresas tienen la confianza, el capital y la capacidad para lanzar nuevos productos con una distribución nacional e internacional desde el principio. Más bien desarrollan una *entrada gradual al mercado* bien planeada. Por ejemplo, cuando Miller introdujo Miller Chill, una cerveza clara más ligera al estilo mexicano con sabor a limón y sal, primero lo hizo en estados seleccionados del suroeste, como Arizona, Nuevo México y Texas, apoyado con comerciales en la televisión local. Basado en las altas ventas de estos mercados iniciales, la compañía extendió después el producto a nivel nacional, apoyado con anuncios impresos y comerciales de televisión con un valor de 35 millones de dólares. Por último, con base en el éxito de la marca en Estados Unidos, Miller lanzó el producto a nivel internacional, empezando por Australia.<sup>23</sup>

Sin embargo, algunas compañías quizá introduzcan con rapidez sus nuevos modelos en todo el mercado nacional. Las empresas con sistemas de distribución internacional podrían introducir nuevos productos mediante presentaciones globales rápidas. Microsoft hizo esto con su sistema operativo Windows 7 y utilizó un bombardeo publicitario gigantesco para lanzar su sistema operativo simultáneamente en más de 30 mercados de todo el mundo.

**Comentario del autor** | Por sobre todo, el desarrollo de nuevos productos debe enfocarse en crear valor para el cliente. Sobre el desarrollo de nuevos productos, el director general de P&G comenta: “Hemos descubierto cómo mantener al consumidor en el centro de todas nuestras decisiones. Como resultado, no cometemos muchos errores”.

## Administración del desarrollo de nuevos productos

El proceso del desarrollo de nuevos productos que se muestra en la figura 9.1, resalta las actividades importantes necesarias para encontrar, desarrollar e introducir productos nuevos. Sin embargo, el desarrollo de productos nuevos implica mucho más que sólo atravesar un conjunto de pasos. La compañía debe adoptar un método integral para manejar este proceso. El desarrollo exitoso de un producto nuevo requiere de un esfuerzo centrado en el cliente, basado en un equipo y que sea sistemático.

### Desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente

Por sobre todo, el desarrollo de un nuevo producto debe centrarse en el cliente. Al buscar y desarrollar productos nuevos, las compañías a menudo se basan demasiado en la investigación técnica que se realice en sus laboratorios de investigación y desarrollo. Sin embargo, como todas las otras actividades de marketing, el desarrollo exitoso de un producto nuevo inicia con una comprensión profunda de lo que los consumidores necesitan y valoran. El **desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente** se enfoca en encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para los mismos.

Un estudio encontró que los productos nuevos más exitosos son aquellos que están diferenciados, que resuelven los problemas importantes de los clientes, y que ofrecen una firme propuesta de valor para ellos. Otro estudio reveló que las compañías que involucran de forma directa a sus clientes en el proceso de un producto nuevo, tienen un doble rendimiento sobre activos y un triple crecimiento en el ingreso de operación, a diferencia de las empresas que no lo hacen. Así, la participación del cliente tiene un efecto positivo en el proceso del desarrollo de productos nuevos y en su éxito.<sup>24</sup>

Por ejemplo, mientras que el índice de éxito de los productos nuevos de la industria de bienes de consumo empaçados es de sólo un 15 a 20 %, la tasa de éxito de P&G es de más del 50 %. Según el antiguo director general de P&G, A. G. Lafley, el factor más importante para este éxito es conocer los deseos de los consumidores. Según Lafley, en el pasado la compañía trató de lanzar directamente los productos a los consumidores en lugar de primero a entender sus necesidades. Sin embargo, ahora P&G utiliza un proceso de inmersión que denomina “Vivirlo”, en el que los investigadores llegan incluso a vivir con los compradores durante varios días para obtener ideas de productos basadas de manera directa en las necesidades de los consumidores. La empresa también visita las tiendas para obtener conocimientos, proceso que denominan “Tra-bajarlo”. Y en su sitio web de crowdsourcing Connect + Develop, invita a los clientes a enviar sus propias ideas y sugerencias de nuevos productos y servicios, así como el diseño y el em-paquete de productos actuales. “Descubrimos la manera de mantener al cliente en el centro de todas nuestras decisiones”, afirma Lafley. “Como resultado, no cometemos muchos errores”.<sup>25</sup>

Para productos que van desde bienes de consumo empaçados hasta servicios financieros, las compañías innovadoras de la actualidad salen del laboratorio de investigación y se mezclan con los clientes en búsqueda de nuevo valor para ellos. Por ejemplo, cuando PNC Bank buscó nuevos servicios digitales para conectarse con consumidores nacidos a finales del milenio, conocedores de la tecnología, lo primero que hizo fue observarlos en su vida cotidiana:<sup>26</sup>

Durante tres meses, investigadores y diseñadores siguieron a unos 30 consumidores jóvenes en su vida cotidiana, y les preguntaron cómo utilizaban su dinero, dónde lo guardaban,

### Desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente

Desarrollo de un nuevo producto que se concentra en encontrar nuevas formas de resolver problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para los mismos.

qué pensaban de eso, y qué tipos de programas bancarios móviles o en línea utilizaban. Después, PCN Bank organizó grupos de discusión compuestos tanto de consumidores como de empleados de la empresa, que en conjunto produjeron cientos de ideas, y después las depuraron para producir unas cuantas. El resultado fue la exitosa aplicación para teléfono inteligente que sirve para administrar dinero en tiempo real, llamada Virtual Wallet. La herramienta digital combina tres cuentas (gastos, crecimiento y reserva) en un contrato de alta definición. Un calendario mantiene registros, de diarios a mensuales, de cada factura y cada pago. El deslizador Money Bar permite que los clientes jóvenes transfieran dinero con rapidez entre sus cuentas de gastos y ahorros. El componente de ahorros ofrece una característica llamada “Pégale al cerdo”, una aplicación divertida y personalizada que permite a los usuarios transferir de manera instantánea efectivo a una cuenta de ahorros con altos rendimientos. Y la aplicación “Días peligrosos” advierte de manera automática posibles gastos excesivos. En resumen, con base en conocimientos profundos de sus clientes, Virtual Wallet de PNC Bank coloca la administración de dinero en tiempo real en los dedos de la generación del milenio.

De esta manera, el desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente inicia y termina con la comprensión de éste y su participación en el proceso. (Vea Marketing Real 9.1, para otro gran ejemplo). La innovación exitosa se reduce a encontrar formas novedosas de cubrir las necesidades de los clientes.

## Desarrollo de nuevos productos basado en equipos

Para lograr un buen desarrollo del nuevo producto, también se requiere de un esfuerzo interdisciplinario de toda la empresa. Algunas compañías organizan su proceso del desarrollo de un producto nuevo en la secuencia de pasos ordenados que se muestra en la figura 9.1, empezando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Con este método de *desarrollo secuencial de productos*, un departamento de la empresa trabaja de forma individual para completar su fase del proceso, antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y fase. Este proceso ordenado paso a paso ayudaría al control de los proyectos complejos y riesgosos. Sin embargo, también podría volverse peligrosamente lento. En los mercados altamente competitivos y cambiantes, esta clase de desarrollo de productos lento pero seguro quizá dé como resultado productos equivocados, pérdidas en ventas y utilidades, y la reducción del posicionamiento en el mercado.

Para lanzar sus nuevos productos al mercado con mayor rapidez, muchas compañías adoptan un método llamado **desarrollo de nuevos productos basado en equipos**. Con tal método, los departamentos de la empresa trabajan en conjunto mediante equipos interfuncionales, intercalando los pasos del proceso de desarrollo del producto, con la finalidad de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En vez de pasar el nuevo producto de un departamento a otro, la compañía organiza un equipo de personas de diversos departamentos que trabajan con el nuevo producto de principio a fin. Esta clase de equipos suelen incluir personal de las áreas de marketing, finanzas, diseño, manufactura, legal e incluso compañías de proveedores y clientes. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase frenaría de forma considerable todo el proyecto. Con el método simultáneo, si un área funcional tiene un tropiezo, se dedica a resolverlo mientras el equipo sigue adelante.

Sin embargo, el método basado en equipos tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, suele crear mayor tensión y confusión organizacionales que el método secuencial más ordenado. No obstante, en las industrias que cambian con rapidez y que enfrentan ciclos de vida cada vez más cortos de los productos, las recompensas de un desarrollo de producto rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos. Las compañías que combinan un método centrado en el cliente con un desarrollo de productos basado en equipos logran una importante ventaja competitiva al lanzar al mercado los nuevos productos correctos con mayor rapidez.

## Desarrollo sistemático de nuevos productos

Por último, el proceso del desarrollo de un producto nuevo debe ser integral y sistemático, en lugar de fragmentado y azaroso. De otro modo, surgirán muy pocas ideas nuevas, y muchas ideas buenas se perderán. Para evitar estos problemas, la compañía podría establecer un *sistema de administración de la innovación*, para reunir, revisar, evaluar y manejar las ideas de productos nuevos.

La compañía deberá nombrar a una persona conocedora y respetada para que funja como administrador de la innovación. Podría instalar software para administrar las ideas en Internet, y animar a todos los socios de la empresa (empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios) para que participen en encontrar y desarrollar nuevos productos. Deberá crear un comité interdisciplinario de administración de la innovación para evaluar las nuevas propuestas de ideas de productos y para ayudar a llevar las buenas ideas al mercado. También podría crear programas de reconocimiento para recompensar a quienes contribuyan con las mejores ideas.

### Desarrollo de nuevos productos nuevos basado en equipos

Estrategia de desarrollo de nuevos productos, en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, intercalando los pasos del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

# Marketing Real 9.1

## LEGO Group: construyendo relaciones con los clientes, bloque por bloque

Los clásicos bloques de plástico LEGO son accesorios que han estado en los hogares de todo el mundo durante más de 60 años. La increíble cantidad de 400 000 millones de bloques LEGO ahora pueblan el planeta, suficientes para construir 10 veces una torre hasta la luna. De hecho, LEGO Group, establecido en Dinamarca (TLG) en la actualidad vende siete juegos LEGO cada segundo en 130 países, convirtiéndolo en el quinto fabricante de juguetes más grande del mundo.

Sin embargo, hace sólo seis años TLG estuvo a punto de la quiebra. Las ventas habían disminuido, y la compañía estaba perdiendo dinero a una tasa de 300 millones de dólares al año. El problema: la empresa del juguete clásico había perdido el toque con sus clientes. Como resultado, sus productos eran obsoletos para la época. En los tiempos de Internet, de los videojuegos, iPods y juegos de alta tecnología, los juguetes tradicionales como los bloques LEGO habían quedado relegados en el fondo del armario. Así, en 2004 la compañía decidió reconstruir su viejo producto, bloque por bloque.

No obstante, la transformación del producto LEGO no empezó con los ingenieros en los laboratorios de diseño. Primero, TLG debía conectarse de nuevo con sus clientes. Así, lo primero que hizo fue escuchar a sus consumidores, comprenderlos e incluirlos en el proceso del desarrollo del nuevo producto. Luego, utilizó los conocimientos que obtuvo para desarrollar nuevas generaciones de productos más relevantes. En lugar de simplemente ofrecer los mismos viejos juegos de construcción a los clientes, TLG trabajó con los consumidores para crear en conjunto nuevos productos y conceptos.

Por ejemplo, para conocer mejor a sus clientes LEGO realizó estudios etnográficos cercanos y personales (conviviendo con niños de siete a nueve años de edad y observándolos en su casa). "Creíamos que entendíamos a nuestros clientes, los niños del mundo", afirma un mercadólogo de LEGO Group, pero resultó que "no los conocíamos tan bien como creíamos". La investi-

gación etnográfica produjo muchos "momentos Eureka" que destrozaron muchas de las tradiciones arraigadas de la marca.

Por ejemplo, durante mucho tiempo TLG se había basado en la idea de "conservar la sencillez". Desde el principio, ofreció únicamente juegos básicos: bloques, bases para construcción, vigas, puertas, ventanas, ruedas y tejas inclinadas para techos, prácticamente con pocas o ningunas instrucciones. La filosofía era que el hecho de entregar a los niños juegos de construcción sin estructura estimularía su imaginación y fomentaría su creatividad. Sin embargo, ese concepto no se ajusta al mundo moderno. Los niños actuales se aburren con facilidad, y en un entorno tan cambiante, están expuestos a muchos más personajes y temas.

Como respuesta, TLG cambió a productos más especializados y estructurados. Ahora produce alrededor de 7000 piezas de construcción únicas cada año, las cuales apoyan un conjunto aparentemente interminable de líneas de productos con temas y proyectos de construcción específicos. Así, en lugar de sólo comprar un juego de bloques LEGO cuadrados básicos y construir una casa o un automóvil, ahora los niños pueden comprar juegos especializados para construir cualquier cosa, desde un camión de bomberos realista y un helicóptero de policía, hasta un robot que funciona. Y la línea de bloques LEGO se renueva de manera regular; el 60 % del surtido básico de sus productos cambia cada año.

Para añadir la variedad y familiaridad deseadas, TLG ahora construye juegos sobre películas, programas de televisión y personajes populares; ofrece un surtido siempre cambiante de líneas con licencia basadas en todo tipo de personajes, desde *Indiana Jones* y

*Star Wars*, hasta *Toy Story*. Alrededor del 60 % de las ventas de LEGO en Estados Unidos ahora se relacionan a productos con licencia, más del doble que hace cinco años. De hecho, cada vez es más difícil encontrar un juego básico de bloques LEGO.

Los juegos más temáticos y estructurados de TLG han aumentado mucho las ventas, aunque no todos están encantados. Un observador de la industria señala: "lo que LEGO pierde es lo que lo hace tan especial. Con un juego menos estructurado y menos temático, los niños [pueden] empezar de cero. Cuando los niños juegan *Indiana Jones*, aplican la imaginación de Hollywood y no la de ellos". Sin embargo, TLG no considera que este cambio comprometa sus valores, y la mayoría de los clientes está de acuerdo. Por ejemplo, el padre de dos niños reconoce que los juguetes LEGO han cambiado desde que él era niño, pero piensa que conservan su inocencia. "La cosa más exótica que yo podía construir cuando era niño era una ambulancia", comenta. "Ahora [mis hijos] pueden construir el 'Death Star'. El hecho de que 'las piezas y los juegos sean mucho más divertidos que hace 30 años', significa que alejan a los niños de pasatiempos menos imaginativos. 'En lugar de ver la televisión o jugar en la computadora, los niños están construyendo algo, y [nosotros] construimos cosas juntos'".



En LEGO, el desarrollo de productos nuevos inicia escuchando a los clientes e incluyéndolos en el proceso del diseño. El sitio LEGO Design by Me permite a los clientes descargar un software de diseño en 3D, crear un juguete LEGO y luego pedir el juego para construirlo.

Desde luego, los niños no son los únicos que juegan con los bloques LEGO. Los juegos clásicos de bloques tienen un grupo enorme de adultos fanáticos que nunca dejaron los juguetes de su juventud. TLG estima que existen alrededor de 250 000 adultos fanáticos de LEGO (AFOL, por sus siglas en inglés) en todo el mundo, que gastan grandes cantidades de dinero en sus productos. Estos individuos mantienen miles de sitios web y blogs de fanáticos de LEGO, llenan convenciones con nombres tales como BrickFest y compiten entre sí para construir “el tren LEGO más grande jamás construido (3 343 pies; viajó a lo largo de toda una ciudad LEGO) o superar el menor tiempo para construir el Imperial Star Destroyer de LEGO (3 104 piezas, cinco constructores como máximo y sin prearmado; récord: 1 hora, 42 minutos, 43 segundos)”.

Para desarrollar nuevos productos, TLG recurre de manera activa a su comunidad AFOL. Creó una lista de clientes embajadores que le proporcionan información de manera habitual, e incluso invita a los clientes a participar directamente en el proceso de desarrollo de productos. Por ejemplo, invitó a 250 entusiastas que construyen trenes LEGO para que visitaran sus oficinas de Nueva York y evaluaran nuevos diseños. El resultado fue el juego Santa Fe Super Chief LEGO, que vendió las primeras 10 000 unidades en menos de dos semanas, prácticamente sin marketing adicional. De manera

similar, TLG utilizó la creación conjunta con clientes para desarrollar el producto más popular de su historia: LEGO MINDSTORMS.

El robot LEGO MINDSTORMS para construcción, en un principio fue un esfuerzo interno en sociedad con el MIT. Sin embargo, a tres semanas de su introducción, más de 1 000 clientes intrigados formaron su propia comunidad web para construirlo mejor. Rápidamente, TLG adoptó la idea de la creación conjunta. La siguiente generación de LEGO MINDSTORMS incluyó partes definidas por los usuarios. Luego, LEGO declaró oficial la creación conjunta de los clientes al lanzar el Programa de Desarrollo MINDSTORMS (MDP), mediante el cual seleccionó a los fanáticos más ávidos de MINDSTORMS (seis pioneros, inventores e innovadores de todo el mundo) para jugar con LEGO MINDSTORMS y crear características y aplicaciones innovadoras. Los fanáticos MDP comparten sus ideas con otros clientes y buscan retroalimentación.

El hecho de escuchar a los clientes adultos también condujo al desarrollo del sitio LEGO Design by Me, el cual permite a los clientes descargar un software de dise-

ño en 3D, crear un juguete LEGO y luego pedir el juego para construirlo. Y TLG lanzó recientemente LEGO Universe, un juego en línea masivo multijugador (MMOG), en el que adultos y niños pueden interpretar los papeles de los juegos LEGO y construir juguetes con bloques virtuales.

Gracias al desarrollo de nuevos productos centrado en el cliente, TLG ahora está prosperando. En los últimos cinco años, incluso cuando el mercado general de los juguetes se había deprimido en una economía débil, y competidores como Mattel y Hasbro enfrentaron graves problemas, las ventas de LEGO aumentaron 66 % y sus utilidades se incrementaron 10 veces. “Los niños [e incluyendo la variedad adulta] son crueles”, afirma un alto ejecutivo de la empresa. “Si no les gusta el producto, al final del día... el resto no hará ninguna diferencia. Lo que cuenta, todo lo que cuenta, es permanecer en el primer lugar de la lista de los deseos de los niños”. Gracias a su disposición a escuchar y a la participación de los clientes, ahí es donde se encuentra de nuevo LEGO Group.

---

**Fuentes:** “LEGO Grows by Listening to Customers”, *Advertising Age*, 9 de noviembre de 2009, p. 15; Nelson D. Schwartz, “Beyond the Blocks”, *New York Times*, 6 de septiembre de 2009, p. BU1; Jon Henley, “Toy Story”, *Guardian*, 26 de marzo del 2009, p. F4; Kevin O'Donnell, “Where Do the Best Ideas Come From?” *The Unlikeliest Sources*, *Advertising Age*, 14 de julio de 2008, p. 15; Lewis Borg Cardona, “LEGO Learns a Lesson”, *Change Agent*, junio de 2008, [www.synovate.com/changeagent/index.php/site/full\\_story/lego\\_learns\\_a\\_lesson/](http://www.synovate.com/changeagent/index.php/site/full_story/lego_learns_a_lesson/); y [www.lego.com/eng/info/](http://www.lego.com/eng/info/) y <http://mindstorms.lego.com/en-us/community/default.aspx>, consultado en septiembre de 2010.

El método del sistema administrador de las ideas producirá dos resultados favorables. Primero, ayudará a fomentar una cultura de innovación en la compañía; y demostrará que la alta gerencia apoya, alienta y recompensa las innovaciones. Segundo, generará un mayor número de ideas, entre las que se pueden encontrar algunas especialmente buenas. Las buenas ideas se desarrollarán de manera más sistemática, produciendo artículos nuevos más exitosos. De esta manera, las buenas ideas ya no se desvanecerán por falta de una junta sólida o de un defensor activo de los productos.

De esta manera, el éxito de los nuevos productos requiere más que el simple hecho de pensar en unas cuantas buenas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes para ellos. Más bien, requiere un método integral para encontrar nuevas formas de crear experiencias valiosas para los clientes, desde generar y depurar las nuevas ideas, hasta crear y lanzar productos que satisfagan los deseos de los clientes.

Más que esto, un desarrollo exitoso de nuevos productos necesita el compromiso de toda la empresa. En compañías conocidas por sus grandes habilidades para crear nuevos productos, como Google, Apple, IDEO, 3M, P&G y GE, toda la cultura alienta, apoya y recompensa la innovación.

## Desarrollo de nuevos productos en épocas turbulentas

Cuando surgen tiempos económicos difíciles, o cuando una compañía enfrenta dificultades financieras, la gerencia podría sentirse tentada a reducir los gastos en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, este pensamiento suele ser incorrecto. Al dejar de buscar nuevos productos, la empresa podría volverse menos competitiva durante o después de la crisis. De hecho, los tiempos difíciles podrían requerir de un desarrollo de productos aún mayor, conforme la compañía lucha por ajustar mejor su oferta de mercado con las necesidades y gustos cambiantes de los consumidores.

En épocas difíciles, la innovación ayuda más que dañar al permitir que la compañía sea más competitiva y que tenga un mejor posicionamiento para el futuro. Un analista lo resume de la siguiente manera:<sup>27</sup>

La innovación es un proceso desordenado, es decir, difícil de medir y de administrar. Cuando disminuyen las ganancias y las utilidades, a menudo los ejecutivos concluyen que sus esfuerzos de innovación no valen la pena, que es mejor enfocarse en lo conocido que arriesgar dinero con ideas no comprobadas. La perspectiva opuesta, desde luego, consiste en que la innovación es tanto una vacuna en contra de las crisis en el mercado, como un elíxir que rejuvenece el crecimiento. Por ejemplo, en la economía actual seguramente a General Motors le hubiera ido mucho mejor si hubiera seguido el mismo ritmo de innovación de Honda y Toyota. Lo más seguro es que a Apple no le hubiera ido muy bien si, durante sus épocas más difíciles, no hubiera creado el iPod, iTunes y el iPhone.

Así, con lluvia o con Sol, en los buenos o en los malos tiempos, una compañía debe continuar innovando y desarrollando nuevos productos si desea crecer y prosperar. “Las buenas noticias son... las recesiones son épocas de turbulencia [pero] también son épocas de increíbles oportunidades”, afirma un asesor de marketing. “Es probable que sus competidores se retiren, dándole a usted mayores oportunidades”. Otro analista señala que P&G lanzó sus dos productos nuevos más exitosos (y con el precio más alto), Swiffer y White Strips, durante épocas de recesión.<sup>28</sup>

**Comentario del autor** | Los productos de una compañía nacen, crecen, maduran y luego decaen, al igual que los seres vivos. Para permanecer viva, la empresa debe desarrollar nuevos productos de manera continua y administrarlos con eficacia a lo largo de su ciclo de vida.

## Estrategias del ciclo de vida de los productos

Después de lanzar el nuevo producto, la gerencia desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que cubran todos los esfuerzos y los riesgos que se realizaron para lanzarlo. La gerencia está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma y duración exactas.

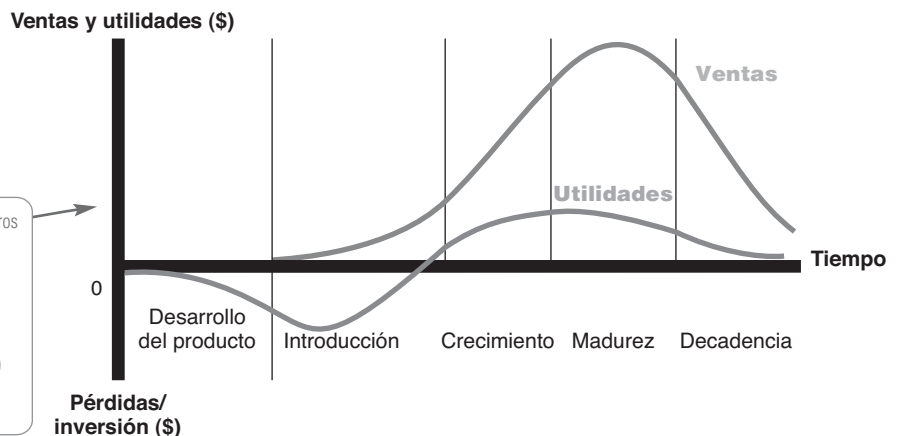
La **figura 9.2** muestra un **ciclo de vida del producto (PLC)** típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

1. El *desarrollo del producto* inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
2. La *introducción* es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.
3. El *crecimiento* es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.
4. La *madurez* es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
5. La *decadencia* es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

### Ciclo de vida del producto (PLC)

El curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

**FIGURA | 9.2**  
Ventas y utilidades durante la vida del producto, desde su concepción hasta su decadencia



Algunos productos mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Por ejemplo, la salsa TABASCO tiene más de 140 años de existencia. Aún así, para mantener joven al producto, la compañía añadió una línea completa de sabores (como Sweet & Spicy y Chipotle), así como un gabinete de cocina lleno de nuevos productos TABASCO (como frijoles picantes, una mezcla de chile y rodajas de nachos jalapeños).



● **Ciclo de vida del producto:** algunos productos mueren con rapidez, otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. La salsa TABASCO® “¡tiene más de 140 años y aún es capaz de golpearle el trasero!”

**Estilo**

Modo de expresión básico y distintivo.

**Moda**

Estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado.

**Moda pasajera**

Temporada de ventas demasiado altas, causada por el entusiasmo del consumidor, y la popularidad inmediata del producto o marca.

No todos los productos pasan por las cinco etapas del ciclo de vida. Algunos se lanzan y mueren con rapidez; mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Otros más llegan a la etapa de decadencia y luego se impulsan de nuevo hacia una etapa de crecimiento, gracias a una promoción intensa o un reposicionamiento. Pareciera que una marca bien administrada podría vivir para siempre. Marcas respetadas como Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Wells Fargo, Kikkoman y salsa TABASCO, por ejemplo, aún son fuertes después de más de 100 años. La cerveza Guinness celebró recientemente su 250 aniversario; ● y la salsa TABASCO presume que “¡tiene más de 140 años y aún es capaz de golpearle el trasero!”

El concepto del PLC describe una clase de producto (automóviles impulsados por gasolina), una forma de producto (SUV) o una marca (la Ford Escape). El concepto de PLC se aplica de forma diferente en cada caso. Las clases de productos tienen los ciclos de vida más largos; las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. En cambio, las formas de productos suelen tener un PLC estándar. Las formas de productos como los “teléfonos de disco” y las “cintas VHS” pasaron a través de una historia regular de introducción, crecimiento rápido, madurez y decadencia.

El ciclo de vida de una marca específica podría modificarse con rapidez a causa de los cambiantes ataques y respuestas por parte de los competidores. Por ejemplo, aunque los jabones para ropa (clase de producto) y los detergentes en polvo (forma de producto) han disfrutado de ciclos de vida bastante largos, los ciclos de vida de marcas específicas tienden a ser mucho más cortos. Las marcas líderes actuales de jabón en polvo para ropa son Tide y Cheer; las marcas principales hace 100 años eran Fels-Naphta, Octagon y Kirkman.

El concepto de PLC también se aplica a lo que conocemos como estilos, modas y modas pasajeras. En la ● **figura 9.3** se muestran sus ciclos de vida especiales. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos aparecen en las casas (colonial, rústico, transicional), la ropa (formal, casual) y el arte (realista, surrealista, abstracto). Cuando se inventa un estilo, quizá perdure durante generaciones y estar o no en boga. Un estilo tiene un sitio que presenta varios periodos de interés renovado.

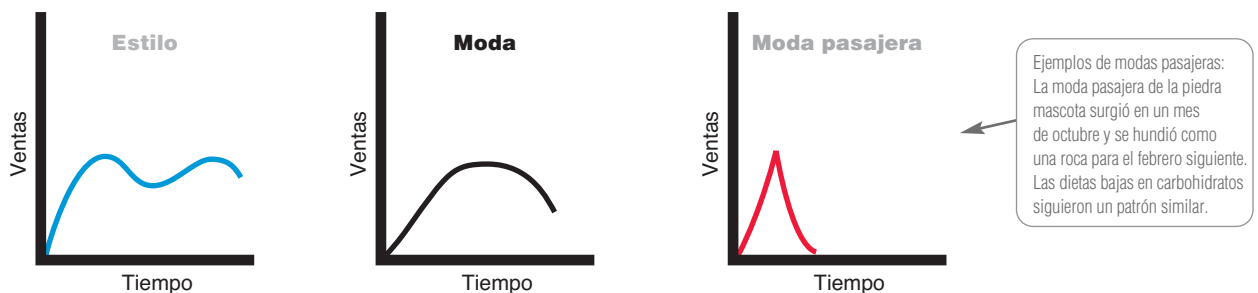
Una **moda** es un estilo popular o aceptado actualmente en un campo específico. Por ejemplo, la apariencia más formal de la “indumentaria de negocios” del vestido corporativo de la década de 1980 y principios de la de 1990, dio paso a la moda “casual de negocios” del 2000. Las modas suelen crecer lentamente, a permanecer en la popularidad durante un tiempo y a declinar con lentitud.

Las **modas pasajeras** son periodos temporales de ventas demasiado elevadas generadas por el entusiasmo de los consumidores y la popularidad inmediata del producto o la marca.<sup>29</sup> Una moda pasajera puede formar parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de la reciente oleada de ventas de fichas y accesorios para póker; o la moda pasajera quizá abarque el ciclo de vida completo de una marca o producto. Las “piedras mascota” son un ejemplo clásico. Al escuchar a sus amigos quejarse por el costoso cuidado de sus perros, el publicista Gary Dahl bromeó acerca de su piedra mascota. Al poco tiempo escribió una parodia de un manual de entrenamiento para la piedra, titulado “El cuidado y el entrenamiento de su piedra mascota”. En poco tiempo Dahl estaba vendiendo alrededor de 1.5 millones de piedritas de playa ordinarias a cuatro dólares la pieza. La moda pasajera, que surgió en un mes de octubre, se había hundido como una roca para el febrero siguiente. Dahl aconseja a quienes desean tener éxito con una moda pasajera: “Disfrútenla mientras dure”. Otros ejemplos de modas pasajeras son los cubos de Rubik y las dietas bajas en carbohidratos.<sup>30</sup>

Los mercadólogos también aplican el concepto del PLC como un esquema útil para describir el funcionamiento de los productos y de los mercados; y, si se utiliza de manera cuidadosa, el concepto del PLC puede ayudar a desarrollar buenas estrategias de marketing para sus diferentes etapas. Sin embargo, el uso del concepto de PLC para pronosticar el desempeño del producto o el desarrollo de estrategias de marketing plantea algunas dificultades prácticas. Por ejemplo, en la

● **FIGURA | 9.3**

Estilos, modas y modas pasajeras



práctica, es difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida, la duración de cada etapa y la forma de la curva del PLC. El uso del concepto del PLC para desarrollar estrategias de marketing también puede ser difícil porque la estrategia es tanto una causa como un resultado de la etapa del ciclo de vida. La posición actual del producto en su ciclo de vida sugiere las mejores estrategias de marketing, y las estrategias de marketing resultantes afectan el desempeño del producto en fases posteriores de su ciclo de vida.

Asimismo, los mercadólogos no deben lanzar a ciegas productos mediante las etapas tradicionales del PLC, sino que a menudo deben desafiar las “reglas” del ciclo de vida y posicionar o repositionar sus productos de formas inesperadas. Al hacer esto, podrían rescatar productos maduros o en decadencia, y regresarlos a la fase de crecimiento del ciclo de vida. O bien, podrían superar los obstáculos de una lenta aceptación de los consumidores e impulsar nuevos productos hacia la fase de crecimiento.

La moraleja del ciclo de vida del producto es que las compañías deben innovar de manera continua o se arriesgan a extinguirse. No importa qué tan exitosa sea su línea actual de productos, una empresa debe administrar con habilidad los ciclos de vida de los productos existentes para su éxito futuro. Y, para crecer, debe desarrollar un flujo continuo de productos nuevos que proporcionen nuevo valor a los clientes.

En la primera parte de este capítulo revisamos la etapa de desarrollo del ciclo de vida del producto. Ahora estudiaremos las estrategias para cada una de las demás etapas del ciclo de vida.

## Etapa de introducción

La **etapa de introducción** inicia cuando se lanza el nuevo producto por primera vez. La introducción requiere de tiempo y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos reconocidos como los alimentos congelados y los televisores de alta definición tardaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento más rápido.

En esta etapa, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o mínimas debido a las ventas bajas y a los altos gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores y crear sus inventarios. Los gastos de promoción para informar a los consumidores del nuevo producto y hacer que lo prueben son muy elevados. Como el mercado no suele estar preparado para refinaciones del producto en esta fase, la compañía y sus escasos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas enfocan sus ventas en los compradores que están más preparados para comprar.

Una compañía, en especial un *pionero del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea consistente con el posicionamiento que se busca para el producto. La empresa debería darse cuenta de que la estrategia inicial es sólo el primer paso de un gran plan de marketing para todo el ciclo de vida del producto. Si el pionero elige una estrategia de lanzamiento para “matar”, estaría sacrificando utilidades a largo plazo por obtener una ganancia a corto plazo. A medida que el pionero avanza por las etapas posteriores del ciclo de vida, tendrá que formular de manera continua nuevas estrategias de fijación de precios, promoción, y otras estrategias de marketing. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado implica jugar las cartas correctamente desde el principio.

## Etapa de crecimiento

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento**, en la cual las ventas empezarán a crecer con rapidez. Los adoptadores tempranos seguirán comprando, y los compradores tardíos seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de ganancias, los nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado. El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán sólo para abastecer los inventarios de los distribuidores. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Las compañías mantendrán sus gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel un poco más alto. La educación del mercado continúa siendo una meta, pero ahora la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción se distribuyen en un volumen más grande y los costos unitarios de manufactura descienden. La compañía utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos de productos; ingresa a nuevos segmentos de mercado y a nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad de crear conciencia sobre el producto para crear la convicción de que el producto es bueno y hay que comprarlo; y baja los precios en el momento correcto para atraer a más compradores.

### Etapa de introducción

Etapa del ciclo de vida de un producto, en la cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse.

### Etapa de crecimiento

Etapa del ciclo de vida del producto, donde las ventas de éste comienzan a aumentar con rapidez.

# Marketing Real 9.2

## Kepen® tea+salads: Cuando el mercado está listo

Cuando a finales de la década de 1980, Omarly Alcina decidió formarse como *sommelier* de té, especialidad muy poco conocida hoy en día, inició un camino profesional inusual, exótico, que le daría una de las mayores satisfacciones de su vida: hacer del té una bebida aceptada y cercana al paladar de los venezolanos.

Luego de pasearse por un incontable número de ciudades de Japón y Sri Lanka, para perfeccionar su formación técnica como experta en el arte de seleccionar y mezclar hierbas, almacenar el producto y preparar la infusión de té, comprendió además la importancia de reconocer los gustos y preferencias de las diferentes culturas. Se formó así una idea clara de los criterios más emblemáticos que deben ser considerados a la hora de diseñar una carta de té adaptada al paladar, gustos, e incluso a la personalidad de los consumidores.

Venezuela es bien conocida por su preocupación casi obsesiva por la belleza y el cuidado personal. Las coronas obtenidas hasta el 2011 (seis de Miss Universo y seis de Miss Mundo, así lo confirman). En consecuencia, existe una incesante búsqueda de alternativas que permitan mantener una buena figura, lo que crea oportunidades para la aparición de propuestas saludables para el mantenimiento de un cuerpo perfecto. El acelerado ritmo de la vida moderna y el excesivo tráfico en las ciudades obliga a los consumidores a buscar alternativas de comida rápida cercanos a los lugares de trabajo. Pero a pesar de la amplia oferta gastronómica que tiene el país, no existía un lugar que combinara la rapidez del servicio con la preocupación por el cuidado de la figura.

Una larga experiencia desarrollando la carta de té, en el negocio de su familia, le permitió a Omarly conocer los gustos del consumidor venezolano en materia de mezcla de hierbas. Con paciente trabajo descubrió, además, que el consumidor de ciertos tipos de *blends*, prefería combina-

ciones en las que abundaban los vegetales frescos como plato principal. A partir de este hallazgo nace Kepen® Tea + Salad, en 2007; una propuesta inspirada, como dice la propia Omarly, en la estrategia del océano azul: "Aprovechar todas las bondades de una bebida milenaria como es el té, con sus propiedades antioxidantes y desarrollar una propuesta de comida rápida y saludable, sin competencia en el mercado". El concepto va dirigido a un consumidor que prefiere las opciones saludables, acompañadas de una bebida ancestral reconocida por la comunidad científica gracias a sus efectos terapéuticos y depurativos.

A mediados de 2007, en el marco de una innovadora propuesta urbanística (el parque "Vereda del Lago"), se inaugura la primera tienda de Kepen® Tea + Salad en la ciudad de Maracaibo, en el occidente venezolano. Este local ha funcionado como piloto y laboratorio para realizar los ajustes del menú y el desarrollo de la cultura organizacional del negocio. Dos años después, un inversionista les propuso reproducir el modelo de negocio en Caracas, y a mediados del 2009 inauguran la primera sede en un discreto local del Centro Comercial San Ignacio, ubicado en el municipio Chacao, al este de la capital. El éxito fue inmediato; en gran parte, por la energía de su equipo de trabajo, que con mucha disposición orientaba a los primeros clientes en la elección del té más adecuado a sus preferencias y estado de ánimo. Casi al mismo tiempo se abrió la segunda tienda en la ciudad de Maracaibo, en la urbanización Bella Vista.

2010 fue el año de la explosión de Kepen®. Las cinco sucursales siguientes se inauguraron casi con una frecuencia mensual en los principales centros comerciales de Caracas: Centro Comercial Paseo el Hatillo, Universidad Católica Andrés Bello, Centro Comercial Plaza las Américas, Centro Comercial Millenium Mall. Incluso se inauguró un Kepen en el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar.

En 2011 continuaron las aperturas en centros comerciales de Caracas: CC Tolón Fashion Mall, CC Ciudad Tamanaco, CC Líder y el CC Sambil; y en breve se proyecta la apertura de franquicias en ciudades como Maracay, Valencia y Barquisimeto, con el propósito de atender la región centrooccidental del país.

El conocimiento y la experticia de Omarly Alcina le ayudaron a reconocer en el mercado venezolano una oportunidad inadvertida para muchos. Su empeño profesional apuntaló el éxito de Kepen® tea + Salad, una propuesta poco convencional que en menos de cinco años ya cuenta con doce sucursales en las principales ciudades del país, mediante el modelo de franquicia.

La oferta de Kepen® tea + Salad es simple: "ofrecer un espacio relajado donde a través del placer se modifican los patrones alimentarios para mejorar tu calidad de vida" y para lograrlo, los espacios han sido cuidadosamente diseñados para el deleite de los consumidores con imágenes frescas que invitan a disfrutar de un momento delicioso y saludable.

La carta de té ofrece 42 blends diseñados para satisfacer desde los gustos más refinados hasta los paladares más inexpertos. De esta forma, es posible disfrutar de



Un concepto dirigido a un consumidor que prefiere opciones saludables, acompañadas de una bebida ancestral.



un refrescante **Longevidad**, una combinación de Pai Mu Tan (combinación de brotes centrales de la planta de té blanco con algunas hojas verdes) y cayena; **Tropical**, una combinación de té verde, mango y parchita; Té **Oolong Bloom** que combina los beneficios del té verde con el sabor tostado del té negro; Blends de Té negro, Roiboos, y unas atrevidas infusiones libres de cafeína y ricas en Vitamina C, apta para toda la familia. Todos los tés e infusiones se pueden ordenar fríos o calientes, con edulcorante o azúcar. Todos los ingredientes, de altísima calidad, importados y manejados con las técnicas más innovadoras para garantizar el sabor y la frescura de cada bebida.

Para lograr la calidad de té deseada, el agua que se utiliza en la elaboración de cada bebida es cuidadosamente filtrada para eliminar el cloro y otros minerales que alteran significativamente el sabor del té. Otro aspecto que resalta es la estricta vigilancia de tiempo de infusión: no mayor a cuatro minutos, con el agua a una temperatura de 86 °C, para impedir la oxidación y el deterioro en la calidad del producto servido.

En cuanto a la propuesta gastronómica, las opciones son 100% saludables. Una

carta de once ensaladas, que combinan proteínas (pollo, jamón de pavo, jamón de puerca o camarones) con frutas (mango y tomates) queso y algunos vegetales y frutos secos en una cama de lechugas cuidadosamente seleccionadas. **Wraps** en tortilla natural, albahaca o alta en fibra y siete **sandwiches** en pan deli de altísima calidad relleno con proteínas y vegetales, todos acompañados con *casabe* tostado (una torta elaborada a base de harina de yuca). Para completar el menú, la franquicia ofrece cinco opciones de aderezos a base de yogurt natural descremado y cuatro aderezos a base de mayonesa preparada, ambas muy bajas en calorías, pero sin sacrificar el sabor.

De igual forma, todos los restaurantes ofrecen la “crema del día” elaborada con ingredientes naturales, sin lácteos, ni papa, ni harinas ni proteína láctea, una excelente alternativa para aquellas personas que, por una condición temporal o permanente, deben someterse a un régimen especial de alimentación.

Y para quienes buscan una merienda dulce, Kepen® tea + Salad ofrece postres

elaborados con Splenda® para consentirse sin preocupaciones.

Mientras el negocio florece, y la franquicia se expande hacia otras ciudades del país, Omarly se prepara para los nuevos retos, buscando ideas entre sus propios clientes, mejorando los procesos de producción, negociando con proveedores, entrenando a los nuevos equipos de trabajo y ajustando el manual del franquiciado. Todo eso mientras desarrolla el código de ética y perfila la cultura de la organización, basada en las teorías del mercadeo de servicios y la atención al cliente, porque si algo le ha quedado claro es que sobre sus empleados recae la responsabilidad de que cada cliente disfrute la experiencia de la propuesta de valor del negocio.

En otras palabras, Omarly evalúa el mercado para descubrir oportunidades de crecimiento, sin olvidar mirar atentamente el corazón de su organización.

**Caso preparado por:** Sofía Esqueda y Mariángel Paolini, Centro de Mercadeo IESA, Caracas, Venezuela.

**Fuentes:** Entrevistas personales a Omarly Alcina; Chan Kim y Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Harvard Business School Press; <http://www.kepen.com.ve/>

En la etapa de crecimiento, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento. Al gastar mucho dinero en la mejoría del producto, su promoción y distribución, la empresa lograría una posición dominante. Sin embargo, al hacerlo renunciaría a las utilidades máximas actuales, que esperará alcanzar en la siguiente fase.

## Etapa de madurez

En cierto momento el crecimiento de las ventas del producto se frenará y éste entrará en una **etapa de madurez**. Esta etapa normalmente dura más tiempo que las fases anteriores, y plantea mayores desafíos a la gerencia de marketing. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida y, por lo tanto, casi todas las actividades de marketing se ocupan de los productos maduros.

La disminución del crecimiento en las ventas da como resultado que haya muchos productores con muchos productos por vender. A la vez, este exceso de capacidad fomenta una mayor competencia. Los competidores empiezan a bajar los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas, y a aumentar sus presupuestos para investigación y desarrollo con el fin de crear mejores versiones del producto. Estos pasos causan una disminución de utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que la industria finalmente se queda sólo con los competidores bien establecidos.

Aunque parece que muchos productos en la etapa de madurez permanecen sin cambios durante mucho tiempo, la mayoría de los productos exitosos evolucionan en realidad para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores. Los gerentes de producto deberían hacer más que sólo caminar junto a sus productos maduros o defenderlos (una buena defensa es la mejor defensa). Tienen que considerar la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.

*Al modificar el mercado*, la compañía intenta incrementar el consumo del producto actual buscando nuevos usuarios y segmentos de mercado. Por ejemplo, Backus, subsidiaria de SAB Miller en Perú,<sup>31</sup> es una importante corporación cervecera que posee las tres marcas de cerveza más arraigadas en el Perú: Cristal, Pilsen y Cusqueña.

### Etapa de madurez

Fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento de las ventas se reduce o se nivela.

Para mantener su liderazgo en una categoría de productos muy competitiva, que se encuentra en la etapa de madurez, como es la cerveza, Backus ha desarrollado una estrategia de Portafolio de productos para cada una de sus marcas, cada una dirigida a un segmento de mercado distinto, en función a la mezcla de marketing utilizada por la empresa.

De esta manera, la empresa cuenta con un portafolio de marcas que van desde las de precio bajo, para los segmentos que privilegian el precio a la hora de realizar su compra, hasta las marcas de cerveza Premium, dirigidas a los segmentos que valoran la calidad de la cerveza en su decisión de compra.

Su estrategia de comunicación siempre ha sido muy creativa, destacando por la variedad y calidad de las piezas utilizadas y por campañas exitosas, que han quedado arraigadas en la población, tal como la fijación del “Día del Amigo” por parte de cerveza Pilsen, el cual hoy forma parte de la agenda nacional en el Perú.

El gerente también podría buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Por ejemplo, Glad Products Company ayuda a sus clientes a encontrar nuevos usuarios para su envoltura Press’n Seal, la envoltura plástica que crea un sello similar al de Tupperware. A medida que más clientes se ponían en contacto con la compañía para conocer usos alternativos del producto, Glad creó un sitio web especial llamado “1000s of Uses. What’s Yours?” ([www.1000uses.com](http://www.1000uses.com)), en el que los clientes pueden intercambiar consejos de uso. Los usos sugeridos para Press’n Seal van desde proteger el teclado de una computadora del polvo y de los derrames, y mantener frescas las semillas para el jardín, hasta las mamás que cubren las bancas mojadas de las canchas de fútbol mientras ven a sus hijos jugar. “Sólo estiramos el producto sobre las largas bancas”, comenta la mamá que compartió el consejo, “y la ropa de todos se conserva limpia y seca”.<sup>32</sup>

La compañía también podría tratar de *modificar el producto*, es decir, cambiar características como calidad, rasgos o estilo para atraer a nuevos usuarios e inspirar una mayor cantidad de usos; podría mejorar el estilo y el atractivo, o la calidad y el desempeño del producto (su durabilidad, confiabilidad, rapidez, sabor). De esta manera, los fabricantes de comida y productos para el hogar introducen nuevos sabores, colores, fragancias, ingredientes o empaques para mejorar el desempeño y revitalizar las compras de los consumidores. Por ejemplo, la salsa picante TABASCO tiene más de 140 años, pero para mantener joven la marca, la compañía añadió una línea completa de sabores (como Ajo, Sweet & Spicy y Chipotle) y un gabinete de cocina lleno de productos nuevos bajo el nombre TABASCO (como salsas para carne, frijoles picantes, una mezcla de chiles, salsas, rebanadas de nachos jalapeños, e incluso chocolate picoso y una paleta TABASCO).

Por último, la compañía podría tratar de *modificar la mezcla de marketing*; es decir, aumentar las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de marketing. Podría ofrecer mejores servicios o servicios nuevos a los compradores; bajar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia; o lanzar una mejor campaña publicitaria o utilizar atractivas promociones de ventas (como recibir productos viejos, dar descuentos y bonificaciones, u organizar concursos). Además del precio y la promoción, la compañía también podría ingresar a otros canales de marketing para atender a nuevos usuarios.

## Etapa de decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos tarde o temprano descienden. La disminución podría ser lenta, como en el caso de los sellos postales y el cereal de avena; o rápida, como en el caso de los casetes y las cintas VHS. Quizá las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantengan durante muchos años. Esta es la **etapa de decadencia**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y un incremento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que se quedan podrían recortar su oferta de productos, descartar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales, o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener un producto débil podría ser muy costoso para una compañía, y no sólo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Es probable que un producto débil consuma demasiado tiempo de la gerencia; que requiera frecuentes ajustes de precios e inventario; que necesite publicidad y atención de la fuerza de ventas que se podría utilizar mejor para lograr que productos “saludables” sean más redituables. La mala reputación de un producto provocaría desconfianza en los clientes acerca de la compañía y de sus otros productos. El costo mayor podría estar en el futuro; el mantenimiento de productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada, daña las utilidades actuales y debilita la posición estable de la compañía para el futuro.

### Etapa de decadencia

Etapa del ciclo de vida de un producto en la cual las ventas de un producto comienzan a disminuir.

Por estas razones, las empresas deben poner mayor atención a sus productos que están envejeciendo. La primera tarea de la compañía consiste en identificar los productos que están en la etapa de decadencia revisando continuamente las tendencias en ventas, la participación de mercado, los costos y las utilidades. Luego, la gerencia deberá decidir si mantendrá, cosechará o descartará cada uno de los productos en decadencia.

Quizá la gerencia decida mantener su marca, reposicionarla o reformularla con la esperanza de colocarla de nuevo en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida.

Al respecto, cabe señalar el caso de la estrategia aplicada por Inca Kola, marca peruana de gaseosas, que fue adquirida por Coca Cola Company al ver que este producto estaba entrando en una etapa de decadencia debido a que los consumidores estaban reemplazando las gaseosas por otras bebidas más acordes con las tendencias por el cuidado de la salud y la estética, como el caso de las aguas de mesa, los néctares de jugo y las aguas azucaradas, entre otras, por lo cual decidieron reposicionar la marca.

Inca Kola, siempre trabajó una estrategia de comunicación que le permitió generar un fuerte concepto de nacionalismo. Frases como “La bebida de sabor nacional”, y “El sabor de lo nuestro me gusta más”, fueron generando en los peruanos una sólida relación con la marca, basada en su identidad nacional. Sin embargo, en 2006, decidieron refrescar la marca y cambiaron el concepto de nacionalismo por el de la creatividad peruana; y en 2011, a raíz del lanzamiento de la nueva Marca Perú, Inca Kola se sumó a esta importante campaña, convirtiéndose en Embajadora.

La **tabla 9.2** resume las características fundamentales de cada etapa del ciclo de vida del producto. También describe los objetivos y las estrategias de marketing para cada etapa.<sup>33</sup>

● **TABLA | 9.2** Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Decadencia</b>
<b>Características</b>				
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Tardíos
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conciencia y prueba del producto	Incrementar al máximo la participación de mercado	Incrementar al máximo las utilidades, pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar gradualmente los artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios para igualar o derrotar a los competidores	Reducir precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensa	Volverse selectivo; descontinuar puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a los clientes más leales
Promoción de ventas	Usar intensa promoción de ventas para incitar el ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Incrementar para fomentar el cambio de la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Phillip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), p. 288. © 2009. Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

**Comentario del autor** | Revisemos algunos temas más sobre los productos, incluyendo los temas de responsabilidad social y regulatorios, y los desafíos especiales del marketing internacional de productos.

## Consideraciones adicionales de los productos

Terminaremos nuestro análisis de productos y servicios con dos consideraciones adicionales: la responsabilidad social en las decisiones del producto, y los asuntos de marketing internacional de bienes y servicios.

### Decisiones del producto y responsabilidad social

Los mercadólogos deben considerar con detalle los temas de políticas públicas y regulaciones que implican la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto, y sus garantías.

En lo que respecta a los productos nuevos, el gobierno busca evitar que las compañías agreguen productos a través de adquisiciones, si sus efectos amenazan la disminución de la competencia. Las compañías que eliminan productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales, escritas o implícitas, con proveedores, distribuidores y clientes que tienen una participación en el producto discontinuado. Las compañías también deben obedecer las leyes de patentes cuando desarrollan productos nuevos. Una empresa no puede fabricar un producto que sea ilegalmente similar a un producto establecido de otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir leyes específicas relacionadas con la calidad y seguridad del producto. La Federal Food, Drug and Cosmetic Act protege a los consumidores de alimentos, medicinas y cosméticos que son inseguros o están adulterados. Varias leyes obligan la inspección de las condiciones sanitarias en las industrias que procesan carne y productos avícolas. Se han aprobado leyes de seguridad que regulan las telas, las sustancias químicas, los automóviles, los juguetes, las medicinas y las sustancias venenosas. La Consumer Product Safety Act de 1972 estableció la Consumer Product Safety Commission que tiene la autoridad de prohibir o decomisar productos potencialmente nocivos y de imponer sanciones severas por la violación de la ley.

Si los consumidores sufren daños por un producto diseñado de forma defectuosa, pueden demandar a los fabricantes o distribuidores. Una encuesta reciente de empresas manufactureras encontró que la responsabilidad por los productos es la segunda razón de demandas, sólo después de los asuntos laborales y de empleo. En la actualidad, se presentan más de 20 000 demandas al año por responsabilidad legal contra productos en los tribunales federales. Aunque los fabricantes sólo resultan culpables en el 6 % de los casos, cuando se les declara culpables, la compensación obligatoria promedio es de 1.5 millones de dólares, y las compensaciones individuales a menudo suman decenas o incluso cientos de millones de dólares. Las demandas de acción colectiva pueden alcanzar los miles de millones de dólares. Por ejemplo, después de revisar casi nueve millones de vehículos debido a problemas de aceleración repentina, Toyota enfrentó al menos 234 juicios de acción colectiva que podrían costarle a la compañía 6 000 millones de dólares o más.<sup>34</sup>

Este fenómeno de demandas ha originado incrementos sustanciales en las primas de los seguros de responsabilidad legal de los productos, provocando grandes problemas en algunas industrias. Algunas compañías transfieren estos altos costos a los consumidores aumentando los precios. Otras se ven obligadas a discontinuar líneas de productos muy riesgosas. Algunas compañías ahora nombran “representantes de productos”, cuyo trabajo consiste en proteger a los consumidores de daños, y a la empresa de la responsabilidad legal, al realizar investigaciones preventivas sobre los riesgos potenciales de los productos.

Muchos fabricantes ofrecen garantías por escrito de productos para convencer a los clientes de su calidad. Para proteger a los consumidores, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Magnuson-Moss Warranty Act en 1975. La ley exige que las garantías totales cubran ciertos estándares mínimos, incluyendo la reparación “dentro de un tiempo razonable y sin costo”, o el reemplazo o reembolso totales, si el producto no funciona “después de un número razonable de intentos” de reparación. De lo contrario, la compañía debe dejar en claro que ofrece sólo una garantía limitada. La ley ha obligado a que varios fabricantes cambien de garantías totales a garantías limitadas y que lo expresen con claridad, e incluso que otros dejen de ofrecerlas.

### Marketing de productos y servicios internacionales

Los mercadólogos de productos y servicios internacionales enfrentan desafíos especiales. Primero, deben determinar qué productos y servicios introducir y en qué países. Luego, tienen que decidir qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados internacionales.



● La barra de chocolate Kit Kat de Nestlé se ha beneficiado en Japón de la casual similitud que existe entre el nombre de la barra y la frase japonesa *kitto katsu*, que significa: “¡seguramente ganarás!” La innovadora campaña “Que las cerezas florezcan” de la marca ha convertido a la barra de chocolate y a su logotipo en amuletos nacionales de buena suerte.

Por un lado, a las compañías les gustaría estandarizar sus ofertas, pues la estandarización ayuda a una empresa a crear una imagen mundial consistente, y también reduce los costos de diseño, fabricación y marketing al ofrecer una gran variedad de productos. Por otro lado, los mercados y los consumidores de todo el mundo difieren mucho, y las empresas por lo regular deben responder a tales diferencias adaptando las ofertas de sus productos. Por ejemplo, Nestlé vende una variedad de sus tan populares sabores Kit Kat en Japón, que podría revolver el estómago al amante promedio occidental del chocolate, como té verde, frijol rojo y vino tinto. Además del gusto, el gran éxito de Kit Kat en Japón también podría deberse algunos factores culturales casuales:<sup>35</sup>

En años recientes, Kit Kat, el segundo chocolate más famoso del mundo, después de Snickers, se ha vuelto muy popular en Japón. Sin duda, parte de su popularidad se debe al hecho de que a los japoneses les gustan los dulces y adoran el sabor de la barra de chocolate. ● Pero es probable que parte de su atractivo también derive de la similitud casual entre su nombre y la frase japonesa *kitto katsu*, que significa: “¡seguramente ganarás!” Aprovechando esta ventaja, los mercadólogos de Nestlé Japón desarrollaron una innovadora campaña para Kit Kat llamada *Juken* (examen para ingresar a la universidad). La campaña multimedia posiciona la barra y el logotipo del chocolate como amuletos de la buena suerte durante la muy estresante época de exámenes para ingresar a la universidad. Nestlé incluso desarrolló una barra Kit Kat sabor cereza en un empaque que incluye el mensaje “Que las cerezas florezcan”, deseando buena suerte a los estudiantes para que alcancen sus sueños. Además, se asoció con el servicio postal de Japón para crear “el Correo Kit Kat”, un producto parecido a una tarjeta postal que se vende en las oficinas postales, y que se puede enviar por correo a los estudiantes como un amuleto de buena suerte

comestible. La campaña ha tenido tanto éxito en Japón que hizo surgir un movimiento social a nivel nacional para animar a los estudiantes durante el *Juken*. Kit Kat también se ha convertido en un amuleto de buena suerte a nivel nacional. Por ejemplo, los fanáticos del equipo de fútbol profesional Jubilo IWATA utilizan una gran bandera con el logotipo de Kit Kat y la frase *Kitto Katsu!*, patrocinados por Nestlé Japón.

El empaque también presenta nuevos desafíos a los mercadólogos internacionales. Los aspectos del empaque pueden ser sutiles. Por ejemplo, los nombres, las etiquetas y los colores serían difíciles de traducir de una cultura a otra. Una compañía que utiliza flores amarillas en su logotipo quizá tenga éxito en Estados Unidos, aunque fracasaría en México, donde algunas flores amarillas simbolizan la muerte o la falta de respeto. Asimismo, aunque *Natures's Gift* sería un nombre atractivo para los hongos tipo gourmet en Estados Unidos, sería impropio en Alemania, donde *gift* significa veneno. También sería necesario adaptar el empaque para hacerlo congruente con las características físicas de los consumidores en distintas partes del mundo. Por ejemplo, en Japón las bebidas gaseosas se venden en latas más pequeñas para que se ajusten mejor a las manos de los japoneses. Por lo tanto, aunque la estandarización de productos y empaques podría generar beneficios, las compañías por lo general deben adaptar sus ofertas a las necesidades singulares de mercados internacionales específicos.

Los mercadólogos de servicios también enfrentan desafíos especiales al globalizarse. Algunas industrias de servicios tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue uno de los primeros sectores que creció internacionalmente. Los bancos necesitaban prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de divisas y créditos extranjeros para sus clientes nacionales que desearan hacer comercio exterior. En años recientes, muchos bancos se han convertido en verdaderas instituciones internacionales. Por ejemplo, el banco alemán Deutsche Bank atiende a más de 13 millones de clientes mediante 1981 sucursales en 72 países. Para los clientes de todo el mundo que desean crecer de forma global, Deutsche Bank podría prestarles dinero no sólo en Francfort, sino también en Zurich, Londres, París, Tokio y Moscú.<sup>36</sup>

Las industrias de servicios profesionales y de negocios como contabilidad, consultoría administrativa y publicidad también se globalizaron. El crecimiento internacional de estas compañías surgió después de la globalización de las empresas que atienden. Por ejemplo, conforme sus clientes empezaron a utilizar estrategias globales de marketing y publicidad, las agencias publicitarias respondieron globalizando sus propias operaciones. McCann Worldgroup, una importante agencia de publicidad de servicios de marketing estadounidense, opera en más de 130 países y da servicio a clientes internacionales como Coca-Cola, GM, ExxonMobile, Microsoft, MasterCard, Johnson & Johnson y Unilever en mercados que van desde Estados Unidos y Canadá, hasta Corea y Kazajistán. Asimismo, McCann Worldgroup es una empresa del Interpublic Group of Companies, una inmensa red mundial de compañías que ofrecen servicios de publicidad y marketing.<sup>37</sup>

Los minoristas se cuentan entre los últimos negocios de servicios en incursionar en el mercado global. A medida de que sus mercados nacionales se saturan, minoristas estadounidenses como Walmart, Office Depot y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia los mercados extranjeros de más rápido crecimiento. Por ejemplo, desde 1991 Walmart ha ingresado en 15 países; su división de ventas internacionales creció más del 9 % el año pasado, llegando a más de 98 600 millones de dólares. Algunos minoristas extranjeros están haciendo algo similar. Los compradores asiáticos ahora adquieren productos estadounidenses en las tiendas francesas Carrefour, el segundo minorista más grande del mundo, sólo después de Walmart. Carrefour ahora opera con más de 15 000 tiendas en más de 30 países. Es el principal minorista en Europa, Brasil y Argentina, y el minorista extranjero más grande en China.<sup>38</sup>

La tendencia hacia el crecimiento de las empresas internacionales de servicios continuará, sobre todo en las áreas de banca, líneas aéreas, telecomunicaciones y servicios profesionales. En la actualidad, las compañías de servicio ya no sólo persiguen a sus clientes fabricantes, sino que están encabezando la expansión mundial.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Los productos que tiene actualmente una compañía enfrentan períodos de vida limitados y deben reemplazarse con productos más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos pueden fracasar, pues los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para una innovación exitosa reside en enfocarse en el cliente, en un esfuerzo conjunto de la empresa, en una planeación sólida y en un proceso sistemático de *desarrollo de nuevos productos*.

**Objetivo 1** Explicar cómo las compañías crean y desarrollan ideas para nuevos productos.

Las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes. Muchas de estas ideas provienen de *fuentes internas*. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales, o utilizan la creatividad de sus empleados al pedirles que piensen y desarrollen ideas para nuevos productos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Las compañías revisan las ofertas de los *competidores* y obtienen ideas de los *distribuidores* y *proveedores* que están cerca del mercado y llegan a ofrecer información útil sobre los problemas de los consumidores y de las posibilidades de nuevos productos.

Quizás la fuente más importante de ideas para los nuevos productos sean los propios clientes. Las compañías observan a los consumidores, los invitan a compartir sus ideas y sugerencias, o incluso los involucran en el proceso del desarrollo de un nuevo producto. Muchas compañías están ahora desarrollando programas de crowdsourcing

o de *innovación abierta* para nuevos productos, los cuales invitan a grandes comunidades de personas (clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, e incluso al público en general) a participar en el proceso de innovación de productos. Las compañías en verdad innovadoras no se basan en una sola fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos.

**Objetivo 2** Mencionar y definir los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar este proceso.

El proceso de desarrollo de nuevos productos consiste en ocho etapas secuenciales. El proceso inicia con la *generación de ideas*. Después sigue la *depuración de ideas*, donde se reduce su número con base en los criterios de la empresa misma. Las ideas que pasan la etapa de depuración continúan a través del *desarrollo de concepto del producto*, donde se establece una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos significativos para los clientes. En la siguiente etapa, la *prueba del concepto*, los conceptos de los nuevos productos se ponen a prueba con un grupo de consumidores meta para determinar si tienen un gran atractivo para los clientes. Los conceptos sólidos pasan al *desarrollo de la estrategia de marketing*, donde se desarrolla una estrategia inicial de marketing para el nuevo producto, a partir del concepto del mismo. En la etapa de *análisis de negocios*, se hace una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades para el nuevo producto, y se determina si éste podrá satisfacer los objetivos de la

compañía. Si esta etapa arroja resultados positivos, las ideas se vuelven más concretas a través del *desarrollo del producto* y el *marketing de prueba*, y finalmente se lanzan durante la *comercialización*.

El desarrollo de nuevos productos involucra más que sólo llevar a cabo este conjunto de pasos. Las compañías deben adoptar un método sistemático e integral para administrar este proceso. Un desarrollo exitoso de nuevos productos requiere un esfuerzo sistemático, centrado en el cliente y basado en equipos.

**Objetivo 3** Describir las etapas del ciclo de vida del producto (PLC) y la manera en que las estrategias de marketing cambian durante este ciclo.

Cada producto tiene un *ciclo de vida*, definido por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de "S" que consta de cinco etapas. El ciclo inicia con la *etapa de desarrollo del producto*, cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La *etapa de introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y bajas utilidades, mientras el producto se distribuye en el mercado. Si el producto tiene éxito, entra a la *etapa de crecimiento*, en la cual las ventas y las utilida-

des aumentan con rapidez. Después sigue la *etapa de madurez*, donde las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto pasa a la etapa de *decadencia*, donde las ventas y las utilidades se reducen significativamente. La tarea de la compañía durante esta etapa consiste en reconocer la decadencia y decidir si debe mantener, cosechar o desechar el producto. Las diferentes etapas del ciclo de vida del producto requieren estrategias y tácticas de marketing distintas.

**Objetivo 4** Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones del producto con una responsabilidad social, y el marketing internacional de productos y servicios.

Los mercadólogos deben tomar en cuenta dos aspectos más del producto. El primero es la *responsabilidad social*. Ésta incluye asuntos de política pública y regulación respecto de la adquisición o eliminación de productos la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto y la garantía del mismo. El segundo implica los desafíos especiales que enfrentan los mercadólogos internacionales de productos y servicios, quienes deben decidir qué tanto estandarizar o adaptar sus ofertas a los mercados mundiales.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

Desarrollo de nuevos productos (p 260)

**OBJETIVO 2**

Generación de ideas (p 261)  
 Crowdsourcing (p 263)  
 Depuración de ideas (p 264)  
 Concepto de producto (p 264)  
 Prueba del concepto (p 265)

Desarrollo de la estrategia de marketing (p 265)

Análisis de negocios (p 266)  
 Desarrollo del producto (p 266)  
 Marketing de prueba (p 267)  
 Comercialización (p 268)  
 Desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente (p 269)  
 Desarrollo de nuevos productos basado en equipos (p 270)

**OBJETIVO 3**

Ciclo de vida del producto (PLC) (p 273)  
 Estilo (p 274)  
 Moda (p 274)  
 Moda pasajera (p 274)  
 Etapa de introducción (p 275)  
 Etapa de crecimiento (p 275)  
 Etapa de madurez (p 277)  
 Etapa de decadencia (p 278)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Ciclo de vida de los productos**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. Mencione y describa los principales pasos para desarrollar un producto nuevo (AACSB: comunicación).
2. Defina el crowdsourcing y proporcione un ejemplo que no se haya presentado en el capítulo (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Compare los términos *idea de producto*, *concepto de producto* e *imagen de producto* (AACSB: comunicación).
4. Explique por qué el desarrollo exitoso de un producto nuevo requiere de un esfuerzo sistemático, centrado en el cliente y basado en equipos (AACSB: comunicación).
5. ¿Por qué los productos entran a la etapa de decadencia de su ciclo de vida? Analice las opciones que tienen los mercadólogos en esta etapa (AACSB: comunicación).

6. Analice los desafíos especiales que enfrentan los mercadólogos de productos y servicios internacionales (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. Visite [http://creatingminds.org/tools/tools\\_ideation.htm](http://creatingminds.org/tools/tools_ideation.htm) para conocer técnicas de generación de ideas. Forme un grupo pequeño y pida a cada miembro que explique una técnica diferente al resto del grupo. Aplique una o más de las técnicas para generar cuatro ideas de nuevos productos. Presente sus ideas al resto de la clase y explique las técnicas que su grupo aplicó para generarlas (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Coca-Cola ha mantenido su éxito en la etapa de madurez del ciclo de vida de su producto durante muchos años. Visite el sitio web de Coca-Cola ([www.thecoca-colacompany.com/heritage/](http://www.thecoca-colacompany.com/heritage/))

ourheritage.html), y analice cómo ha evolucionado esta marca con el paso de los años. Identifique formas en que Coca-Cola podría continuar evolucionando para cubrir las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

3. Para adquirir productos nuevos, muchas compañías compran otras empresas o adquieren marcas individuales de otras orga-

nizaciones. Por ejemplo, Disney compró Marvel Entertainment y su cartera con más de 5 000 personajes, como el Hombre Araña y el Capitán América. Analice otros dos ejemplos de compañías que han adquirido nuevos productos por estos medios (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

La tecnología está acelerando el desarrollo de productos nuevos, y también está reduciendo sus costos. Lo que antes tomaban meses y costaba millones de dólares, ahora se puede hacer en segundos por unos cuantos centavos. Dado que la tecnología está permitiendo que la prueba de nuevos productos sea sencilla y accesible casi para cualquier empleado, desde el director ejecutivo hasta el personal de mantenimiento, se pronostica un cambio revolucionario en las culturas corporativas alrededor del desarrollo de productos nuevos (muy similar a la cultura de Google descrita al inicio de este capítulo). A un empleado se le podría ocurrir una gran idea y ponerla a prueba, todo en un mismo día. No obstante, este nuevo entorno podría plantear algunos desafíos. Uno es que los gerentes deben estar preparados para ceder el control y facultar a sus empleados. Otro es la “graduación

o ajuste”, es decir, que las empresas deben ser capaces de ajustar o implementar nuevas ideas con rapidez y eficiencia.

1. ¿Qué habilidades necesitaría para funcionar en este tipo de ambiente laboral? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Como se describió al inicio de este capítulo, Google ya está a la vanguardia de esta curva. Visite Google Labs ([www.googlelabs.com](http://www.googlelabs.com)) para conocer los productos que aún se encuentran en la etapa de prueba, lo que Google denomina la “etapa del jardín de juegos”. Analice brevemente dos de los experimentos y explique por qué Google tiene un sitio como Google Labs (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo; uso de la TI).

## ENFOQUE EN LA Ética

Por lo general existe mucha publicidad alrededor del lanzamiento de un nuevo producto Apple. El iPhone 4 no fue la excepción. Por desgracia, la mayor parte fue negativa, ya que algunos críticos incluso etiquetaron a la introducción como “antenna-gate”. A los pocos días del lanzamiento del producto, aparecieron reportes de una señal con poca fuerza y llamadas perdidas. El problema se debía a la antena delgada y lisa del teléfono, que consiste en una banda metálica que rodea un costado del aparato. La respuesta de Apple fue que todos los teléfonos inteligentes tienen problemas de señal, que los usuarios podían sostener el aparato de forma diferente y que debían comprar un estuche de 30 dólares para arreglar el problema. Resulta que los ingenieros de Apple conocían el problema desde un año antes del lanzamiento del producto, pero a Steve Jobs, director general de la compañía, le gustó el diseño y decidió seguir adelante con éste. La polémica llegó incluso a oídos de un senador estadounidense, quien exigió a Jobs que resolviera los problemas sin ningún costo para los consumidores. Contrario a la práctica

típica de la industria, AT&T el proveedor exclusivo del servicio para los teléfonos de Apple, pudo probar sólo un teléfono durante un periodo muy limitado sin tocarlo, por lo que el problema no se descubrió durante la prueba. La compañía anunció después que todos los compradores recibirían un estuche gratuito, y que reembolsaría a los usuarios que ya hubieran adquirido uno. Sin embargo, esta controversia no afectó las ventas; Apple vendió tres millones de teléfonos en sólo tres semanas, y no pudo satisfacer la demanda.

1. ¿Debió Apple lanzar el iPhone 4 aun cuando los ingenieros estaban conscientes del problema de la antena? Analice las ventajas y las desventajas de hacer más pruebas antes de lanzar un producto. (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. ¿Apple manejó la situación de manera eficaz? ¿El iPhone de Apple perdió valor de marca por esta controversia? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Coach, Inc.

Cuando los patrones de compra de los consumidores empezaron a cambiar durante la desaceleración económica a finales de 2007, los ejecutivos de Coach, Inc., estaban poniendo atención. A través de una investigación continua, determinaron el surgimiento de una nueva “normalidad”, una en la que consumidores más austeros comprarían menos y gastarían menos. En esa época, el precio promedio de una bolsa de mano Coach era de alrededor de 330 dólares. La compañía sabía que tenía que volverse más innovadora, relevante y orientada hacia el valor, sin abaratar la imagen de su marca. Los gerentes de Coach se dedicaron a trabajar para encontrar nuevas fuentes de materiales, renegociar los términos con los proveedores y desarrollar nuevos pro-

ductos. Como resultado del trabajo de un año, Coach lanzó una nueva línea de productos llamada “Poppy”. Con un precio promedio de 260 dólares por una bolsa de mano Poppy, la línea está diseñada para ser más accesible sin comprometer la imagen de la marca. A diferencia de la mayoría de las marcas de lujo, las ganancias de Coach han mantenido un crecimiento moderado pero estable durante los últimos cuatro años. Además, aunque el crecimiento de las utilidades se redujo un poco, la empresa se ha mantenido en números negros. Quizás es por eso que durante los últimos 18 meses su precio por acción subió 167 %. Parece que Coach en verdad entiende la nueva “normalidad”.

1. Expliqué por qué una bolsa de 260 dólares puede considerarse un buen valor en el contexto de la marca Coach.



- ¿Está Coach a salvo, o la nueva “normalidad” aún no ha alcanzado el desempeño económico de la compañía?
- ¿Qué le sugeriría a la gerencia de Coach para el desarrollo de productos futuros?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Apple introdujo el iPhone 4 en 2010, pero continúa ofreciendo el iPhone 3G. La versión básica de 16 GB del iPhone 4 tenía un precio de 199 dólares, con costos variables por unidad de 187 dólares. El precio del iPhone 3G bajó a 99 dólares en el momento que se introdujo la versión 4, y sus costos variables por unidad eran de 65 dólares.

- Consulte el apéndice 2 y calcule la contribución incremental materializada al añadir el nuevo iPhone 4 si las ventas durante los primeros seis meses del lanzamiento fueran de cinco millones de unidades. Sin embargo, la compañía también estimó que el 30 %

de las ventas del iPhone 4 eran de los clientes que habrían adquirido el iPhone 3G, pero que en su lugar comprarían el modelo básico del iPhone 4 (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

- Apple también ofreció una versión de 32 GB del iPhone 4 por 299 dólares. Los costos variables para esa versión fueron de 250 dólares. Además de su precio más alto, explique por qué Apple alentaría a sus clientes para que compraran la versión de 32 GB en lugar de la versión de 16 GB (AACSB: comunicación; razonamiento analítico; razonamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### General Mills: FiberOne

General Mills ha vendido alimentos de forma masiva desde 1860. En la actualidad, cada año vende alimentos empacados con un valor mayor a 15 000 millones de dólares en más de 100 países. Sólo en Estados Unidos, la compañía ofrece más de 100 marcas líderes, como Cheerios, Betty Crocker, Pillsbury y Green Giant. Con toda esta experiencia, la empresa realmente tiene una ventaja cuando se trata de introducir y administrar productos.

Hace no muchos años, FiberOne era una marca poco conocida, que no dejaba mucha huella. El video de FiberOne ilustra cómo General Mills aumentó las ventas anuales de la marca de 35 millones a más de 500 millones en sólo cinco años. Este crecimiento provino principalmente de la creación y administración de nuevos productos. En un principio, FiberOne era una línea de barras de alimento, pero ahora el

nombre de la marca se encuentra en numerosos productos, incluyendo pastelillos para tostador, pan, yogurt, cereal frío, e incluso queso cottage. Después de ver el video que presenta a FiberOne, responda a las siguientes preguntas acerca de la compañía.

- La mayoría de los productos nuevos fracasan. ¿Por qué General Mills ha tenido éxito con tantos productos nuevos en la línea FiberOne?
- Dé un ejemplo de un producto FiberOne en cada fase del ciclo de vida de los productos. Proporcione evidencias para respaldar sus decisiones.
- Para cada uno de los productos que identifique en la pregunta 2, describa una estrategia que General Mills esté utilizando para cada producto que sea apropiada para su fase del ciclo de vida.

## CASO Empresarial

### Samsung: De galopar a correr

En el mundo de los aparatos electrónicos de consumo, las imitaciones de marcas conocidas son muy comunes. Éstas son las marcas que eligen los consumidores que no desean pagar el alto precio de los líderes del mercado. De esta manera, si los consumidores desean un televisor de primera, lo más probable es que busquen un televisor Sony o LG. Si quieren algo más barato, que probablemente no sea tan bueno, eligen marcas como Insignia, Dynex o Vizio.

¿Pero qué decir de Samsung? Lo crea o no, Samsung Electronics fue un vendedor de productos electrónicos baratos desde la época que inició fabricando calculadoras y televisores blanco y negro en 1969, hasta mediados de la década de 1990. Sin embargo, en la actualidad Samsung es el fabricante de televisores más grande del mundo y ofrece los modelos más modernos.

Si ponemos la marca en contexto, Samsung Electronics forma parte del conglomerado más grande del mundo, Samsung Group de Corea del Sur. Fundado en 1938, el enorme Samsung Group también es dueño del segundo constructor de barcos más grande del mundo,

una importante compañía de construcción global y la compañía de seguros de vida más grande de Corea. El conglomerado es tan grande que posee el 25 % de las utilidades corporativas de Corea del Sur, muy por arriba del segundo lugar, Hyundai-Kia Automotive Group, que posee el 6.4 %. Bajo la dirección de Lee Kunhee, director general y presidente, el tercer hijo del fundador Lee Byung-Chull, Samsung Electronics ha hecho grandes progresos.

### LA NUEVA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

En 1993, Lee reveló lo que llamó “una nueva administración”, una estrategia que abarcaba toda la jerarquía de la empresa entera. Como parte de su nueva administración, llevó a Samsung Electronics en una nueva dirección muy ambiciosa. La meta: quería que Samsung se convirtiera en una marca de lujo que desbancara a Sony como la empresa de aparatos electrónicos más grande del mundo. En lugar de convertirse en un imitador, Samsung debía convertirse en el líder de productos vanguardistas. La compañía contrató a un nuevo grupo de diseñadores frescos y jóvenes que crearon una gran cantidad de productos nuevos (no productos aburridos y repetidos, sino aparatos elegantes, atrevidos y hermosos dirigidos a usuarios adinerados). Samsung los

denominó “obras de arte del estilo de vida”. Cada producto nuevo tenía que aprobar la prueba del “¡Guau!”: si no provocaba una reacción “¡Guau!” durante la prueba de mercado, regresaba directamente al estudio de diseño.

Como parte de la estrategia y el posicionamiento renovados de Samsung, junto con el desarrollo de productos con estilo e innovadores, la compañía adaptó la distribución. Abandonó a distribuidores de bajos precios como Walmart y Kmart, y decidió establecer una firme relación con minoristas de especialidad como Best Buy y Circuit City. “Ya no somos baratos”, dijo un diseñador de Samsung.

En menos de dos décadas, Samsung Electronics logró sus elevadas metas, y mucho más. En 2009, la compañía reportó ganancias de 117 000 millones de dólares, con utilidades de 8 300 millones. Compare eso con las ganancias de Sony de 77 000 millones y pérdidas netas de casi 1 000 millones de dólares. Interbrand nombró a Samsung la marca con el crecimiento más rápido del mundo durante un periodo de cinco años. Más recientemente, la compañía ocupó el lugar 17 en la lista de las marcas globales más valiosas de Interbrand, mientras que Sony cayó al puesto 29.

Samsung es ahora, por mucho, la compañía de aparatos electrónicos más grande del mundo, y lo ha sido desde 2005. Es el fabricante más grande de televisores y el segundo productor de teléfonos celulares. La empresa compite con firmeza en los mercados de reproductores de DVD, teatros en casa, cámaras digitales y videograbadoras, electrodomésticos e impresoras láser. Sin embargo, además de fabricar productos de consumo terminados, Samsung Electronics también es la empresa de componentes de tecnología electrónica más grande del mundo. Fabrica una porción considerable de paneles de LCD y de LED, visualizadores móviles y componentes de telecomunicaciones que se utilizan en otros productos de la empresa. También es el fabricante de memoria no volátil más grande del mundo.

## OBRAS DE ARTE

Samsung no sólo es grande; también logró alcanzar su meta de convertirse en productor de artículos de vanguardia. De hecho, tanto Fast Company como BusinessWeek clasificaron recientemente a esta empresa como una de las más innovadoras. Como evidencia de sus proezas de diseño, Samsung se llevó a casa ocho premios en la International Design Excellence Awards (IDEA), donde los trabajos son juzgados con base en su apariencia, funcionalidad y el concepto detrás de cada uno. El diseñador favorito Apple, sólo recibió siete premios.

Considere a algunos de los ganadores de este año. Un reproductor de “Blue-ray” y DVD Samsung “Toque de color”, fabricado en un tono de rojo mezclado de manera natural dentro de un marco color negro piano, captó la atención de los jueces. Los comentarios indicaron que con el color y la apariencia que cambiaban con diferentes intensidades de luz, el reproductor de DVD parecía una obra de arte hecha de vidrio. La serie de televisores de LED Luxia de Samsung también resultó muy atractiva. Con especificaciones que exceden las de cualquier mercado, un modelo de 55 pulgadas mide sólo una pulgada de ancho y pesa únicamente 49 libras. Los monitores EcoFit de la empresa, cuentan con un soporte transparente que le da la impresión de flotar en el aire. El YP-S2 Pebble es en parte reproductor MP3 y en parte artículo de moda. Diseñado para evocar imágenes de la naturaleza con su forma de piedrecilla y sus sorprendentes colores, puede colocarse alrededor del cuello y cuenta con cinco teclas táctiles que permiten que incluso la abuela lo utilice. Y la computadora “notebook” Samsung Kiwi, es un aparato portátil de 10 pulgadas de alta tecnología, cómodo, agradable y familiar. Éstos y otros productos Samsung ganadores de los premios IDEA del año pasado hicieron que fuera considerada “una compañía con un gran progreso en diseño”.

Samsung está impulsando muchas de sus categorías de productos. Por ejemplo, conforme la industria de los teléfonos celulares pasa de los “teléfonos tontos” a los teléfonos inteligentes, Samsung busca duplicar su participación en el mercado de prestigio, del 5 al 10 %.

Con el lanzamiento de su último teléfono de comunicación de alta tecnología, el Galaxy S, sin duda dio un buen golpe. Un analista de la industria dice: “Es probable que Samsung alcance su meta con facilidad, ya que el mercado de los teléfonos tradicionales se está transfiriendo con rapidez a los teléfonos inteligentes y las características del hardware del Galaxy S son muy competitivas en el mercado”. Con el nuevo sistema operativo Android de Google, el teléfono incluye una pantalla de cuatro pulgadas, un lector de libros electrónicos, una cámara de cinco megapíxeles, y una grabadora y reproductor de video de alta definición. Sin embargo, quizás la mejor es el hecho de que no será manejado por un solo distribuidor, como muchos de los teléfonos inteligentes de lujo. Más de 100 operadores de telefonía móvil de todo el mundo ofrecerán el Galaxy S.

## MABULJUNGJE

Lee fue nombrado recientemente el director general de la década por *Fortune* de Corea. Para ser coherente con ese título, recientemente anunció que la “nueva administración” ya es una estrategia vieja. Después de 17 años de un éxito sobresaliente, Lee admitió que los principales productos de la actual empresa más grande de tecnología del mundo probablemente se volverán obsoletos dentro de 10 años. Este pensamiento progresista lo coloca de nuevo en el camino de las reformas y ha denominado a la estrategia más reciente de Samsung “mabuljungje”, un axioma chino que significa “Caballo que no se detiene”. En un memorándum que la empresa envió a sus empleados, Lee les dijo: “la doctrina de la ‘nueva administración’, que utilizamos durante los últimos 17 años, ayudó a catapultar a la compañía para que se convirtiera en uno de los mejores fabricantes de productos electrónicos del mundo. Ahora no es momento de conformarnos, sino que es momento de correr”.

Como ocurre con cualquier pensamiento en verdad progresista, la compañía innovadora no dice saber qué es lo que reemplazará a los productos actuales cuando se vuelvan obsoletos. Más bien, está haciendo muchas investigaciones para asegurarse de que sea su compañía la que los desarrolle. Ciertamente la compañía reveló un plan de inversión de 23 000 millones de dólares, el más grande hasta la fecha. La cantidad es tres veces la que descartó sólo tres meses antes. También es mayor que los presupuestos de inversión combinados de Intel, IBM y Sony. Gran parte del presupuesto de este año está destinado a gastos de capital, equipo nuevo y planes para garantizar que Samsung permanezca adelante en la competencia. El resto es para investigación y desarrollo. En una ceremonia revolucionaria para una nueva planta de microprocesadores a las afueras de Seúl, Lee anunció que, a pesar del pasado éxito de la compañía, se arriesgaría a perder participación de mercado si no reestructurara por completo su modelo de negocios.

Según Timothy Baxter, presidente de Samsung Electronics América, como un importante pilar de mabuljungje, la empresa aprovechará la interactividad (por ejemplo, entre los teléfonos móviles y los televisores, y los televisores e Internet). El futuro de Samsung producirá muchos artículos que hablarán entre sí. En una reciente exposición, Baxter inició con un par de ases mostrados en su teléfono móvil Omnia II. Después de presionar algunos botones del teléfono, apareció una mesa de póker en un televisor Samsung de pantalla gigante, con su oponente sosteniendo un mazo de cartas (un experto jugador de póker ubicado en otra ciudad). “No hay razón por la que estos teléfonos no puedan interactuar con la televisión”, dijo Baxter, indicando que, si está en lo correcto, Texas Hold'em será sólo el primero de una serie de intercambios sinérgicos.

No obstante, tales avances en la interactividad de los productos van más allá de sólo presentarles a los consumidores características de hardware ostentosas; colocarán a Samsung en competencia con empresas como Apple por captar la atención de los consumidores. La empresa sabe que no puede tener éxito a largo plazo con el simple hecho de ofrecer colores más brillantes o una mejor calidad de sonido. El poder de los precios sólo proviene de características únicas o

del control del contenido. Samsung está haciendo un gran esfuerzo por descubrir las características únicas. Sin embargo, su estrategia de inversión también lo posicionará como una especie de intermediario entre los publicistas en los aparatos que transmiten los anuncios. Aunque Samsung ha mantenido en secreto sus planes, anunció su intención de lanzar una tableta de cómputo y una tienda de aplicaciones similar a las de Apple, que le dará control sobre ese contenido. Samsung considera que las aplicaciones son el vehículo publicitario del futuro.

A su favor, la empresa tiene acceso a una pieza del rompecabezas que Apple no tiene: las pantallas gigantes. De esta manera, conforme sus pequeños aparatos interactúen con sus televisores conectados a Internet, Samsung podría atraer una gran cantidad de dólares publicitarios de las compañías que estén dispuestas a anunciar sus productos en pantallas 25 veces más grandes que las de un iPhone. Si tiene éxito, la empresa se convertirá en una amenaza no sólo para Apple sino también para las compañías de televisión por cable ya que, debido al tipo de red que Samsung ha planeado, lo convertirá también en un recolector de datos, lo que le permitirá conocer el tipo de aplicaciones que prefieren los propietarios de sus televisores, y así podrá sugerir qué anuncios deberían recibir.

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué hizo Samsung para pasar de ser un imitador de marcas a un líder de productos?
2. ¿El proceso de desarrollo de productos de Samsung está centrado en el cliente?, ¿se basa en equipos?, ¿es sistemático?
3. Con base en el ciclo de vida de los productos, ¿qué desafíos enfrenta Samsung para administrar sus productos de alta tecnología?
4. ¿Es probable que Samsung logre sus metas en mercados donde no domina, como los teléfonos inteligentes?, ¿por qué?

**Fuentes:** Mark Borden, "The World's 50 Most Innovative Companies: #36: Samsung", *Fast Company*, 17 de febrero de 2010, p. 90; Shinye Kang, "Samsung Aims to Double Its Smartphone Market Share", *Bloomberg's BusinessWeek*, 21 de junio de 2010, consultado en: [www.businessweek.com/news/2010-06-21/samsung-aims-to-double-its-smartphone-market-share-update1.html](http://www.businessweek.com/news/2010-06-21/samsung-aims-to-double-its-smartphone-market-share-update1.html); Laurie Burkitt, "Samsung Courts Consumers, Marketers", *Forbes*, 7 de junio de 2010, consultado en: [www.forbes.com/global/2010/0607/marketing-apps-consumer-electronics-apple-samsung-big-spend.html](http://www.forbes.com/global/2010/0607/marketing-apps-consumer-electronics-apple-samsung-big-spend.html); Choi He-suk, "Samsung Renews Resolve to Reform", *Korea Herald*, 8 de junio de 2010, consultado en línea en: [www.koreaherald.com](http://www.koreaherald.com)

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente

## Presentación del capítulo

Ahora estudiaremos la segunda herramienta más importante de la mezcla de marketing: la fijación de precios. Si el desarrollo, la promoción y la distribución eficaces del producto sembraron las semillas de un negocio exitoso, entonces se cosecha una fijación de precios efectiva. Las empresas logran crear valor para el cliente con las otras actividades de la mezcla de marketing. En este capítulo analizaremos la importancia de fijar precios, estudiaremos con detalle las tres estrategias importantes de la asignación de precios, y revisaremos los factores internos

y externos que afectan las decisiones de la fijación de precios. En el siguiente capítulo examinaremos algunos factores adicionales y métodos para asignar precios.

Para empezar, examinaremos la importancia de la fijación de precios en las ventas minoristas en línea. En caso de que no lo haya notado, existe una guerra entre Walmart (por mucho, el minorista más grande del mundo) y Amazon.com, el vendedor en línea más grande del mundo. ¿El arma de elección? Los precios. Sólo el tiempo dirá quién ganará en la web. No obstante, por ahora los dos minoristas, sobre todo Walmart, parecen decididos a pelear por los precios.

## Amazon contra Walmart: pelea en línea por los precios

**W**almart a Amazon: “Enfrentémonos”, decía el encabezado. Allí peleaba con Frazer; Coca-Cola pelea con Pepsi; los Yanquis pelean con los Medias Blancas. Ahora Walmart, el gigante minorista más poderoso de la historia, podría tener su propio adversario respetable: Amazon.com. En lo que está pareciendo como una de las historias más importantes de la escena de compras posterior a la recesión, los dos minoristas de gran peso están iniciando una guerra. ¿El arma elegida?: los precios; por lo que no nos sorprende nada la posición de precios bajos adoptada durante mucho tiempo por los dos combatientes.

La guerra de precios entre Walmart y Amazon.com inició antes de la última temporada de fiestas, con una confrontación entre los precios en línea de libros y DVD nuevos. Rápidamente pasó a las consolas de videojuegos, teléfonos móviles e incluso juguetes. ¿Qué está en juego? La suerte no sólo de las dos compañías, sino también de todas las industrias cuyos productos venden, tanto en línea como en tiendas minoristas. El precio puede ser una potente arma estratégica, pero también puede ser un arma de doble filo.

Al parecer, Amazon.com desea ser “el Walmart de la web” (nuestra principal tienda digital), y va en buen camino para lograr esa meta. Aunque las ventas generales de Walmart alcanzan la increíble cifra de 405 000 millones de dólares al año, 20 veces los 20 000 millones de Amazon, las ventas en línea de ésta última son 12 veces más grandes que las ventas en línea de Walmart. Además, Amazon atrae a más de 70 millones de visitantes estadounidenses singulares a su sitio web cada mes, el doble que Walmart. Un analista estima que más de la mitad de los consumidores estadounidenses que buscan artículos en línea inician su búsqueda en Amazon.com.

¿Por qué le preocupa esto a Walmart? Después de todo, las ventas en línea representan sólo entre el 4 y el 5 % de sus

ventas minoristas totales en Estados Unidos. Walmart obtiene la mayoría de sus negocios al ofrecer precios accesibles a estadounidenses de clase media en sus más de 4 000 tiendas tradicionales. En contraste, según un analista, Amazon.com vende principalmente a “ciudadinos adinerados que prefieren hacer un clic con su ratón que empujar un carrito”.

Sin embargo, esta batalla no es por el presente, sino por el futuro. Aunque según Walmart aún se trata de un mercado pequeño, dentro de 10 años las ventas en línea alcanzarán un estimado del 15 % del total de las ventas minoristas. Y Amazon.com se está adueñando cada vez más del espacio en línea. En el tercer trimestre del año pasado, mientras que las ventas minoristas generales cayeron 4 % en la crisis económica y las ventas del comercio electrónico no lograron ningún crecimiento, las ventas de Amazon.com se dispararon un 24 por ciento. Aún más importante, las ventas de aparatos electrónicos y de mercancía general de Amazon.com, que compite directamente con gran parte de los productos que se localizan en las tiendas Walmart, aumentó 44 por ciento.

Amazon ha demostrado una ambición implacable por ofrecer cada vez más casi cualquier cosa en Internet. Empezó vendiendo tan sólo libros en línea, pero ahora vende todo tipo de productos, desde libros, películas y musicales, hasta productos electrónicos, productos para el hogar y el jardín, ropa, joyería, juguetes, herramientas e incluso artículos de abarrotes. Y continúa expandiéndose a nuevas líneas; el año pasado añadió categorías separadas para productos deportivos y actividades al aire libre y teléfonos celulares. Luego, compró al vendedor de zapatos en línea Zappos.com. Incluso están aumentando su selección de marca privada, añadiendo nuevas líneas de productos con la marca Amazon. Si la expansión de Amazon.com continúa y las ventas en línea crecen según lo predicho, el ven-

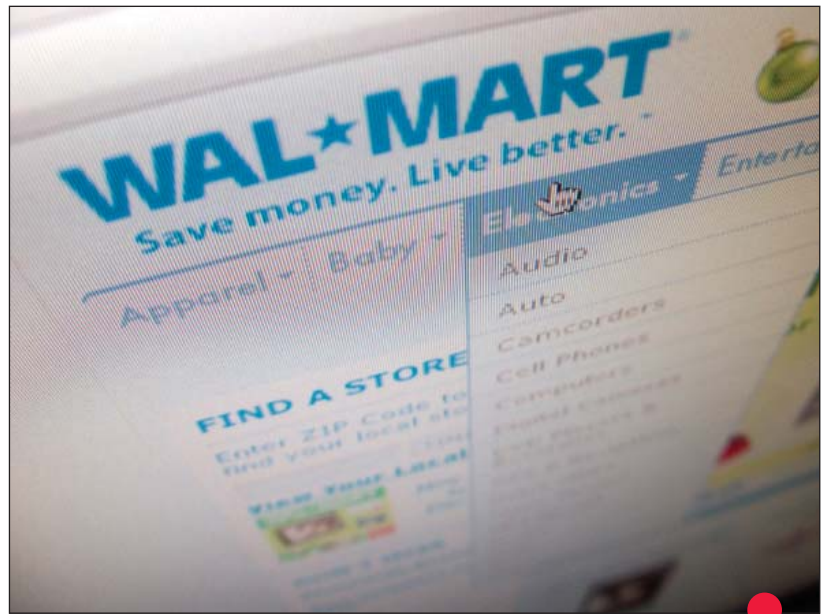
dedor de Internet se adueñará cada vez más de las ventas habituales de las tiendas Walmart.

No obstante, Walmart no permitirá que suceda, ya que está llevando la batalla al territorio de Amazon.com: Internet. Mediante una agresiva fijación de precios, ahora está peleando por cada dólar que los consumidores gastan en línea. Walmart lanzó su primer ataque antes de la temporada de compras del año pasado; anunció que tomaría pedidos en línea de 10 libros de pasta dura que estaban por salir, todos ellos proyectados como best sellers, de autores como John Grisham, Stephen King, Barbara Kingsolver y James Patterson, a un precio sin precedentes de tan sólo diez dólares cada uno. (En realidad, los nuevos precios de pasta dura igualaron el precio de 9.99 dólares que Amazon estaba cobrando por versiones electrónicas de best sellers, descargados a su lector Kindle o a otros lectores, pero Walmart no vende libros electrónicos). Para llevar las cosas aún más lejos, Walmart también redujo los precios en un 50 % de otros 200 libros famosos, superando los precios de Amazon. Cuando Amazon anunció rápidamente que igualaría el precio de diez dólares de Walmart en los 10 best sellers, se inició la guerra de los precios. Walmart bajó su precio a nueve dólares; Amazon.com hizo lo mismo, y Walmart bajó el precio de nuevo a 8.98 dólares.

Estos precios bajos de los libros representaron una reducción del 59-74 % de su precio de lista, mucho más bajo que la reducción del 30-40 % que suele ofrecerse en las librerías minoristas tradicionales como Barnes & Noble o Borders. De hecho, Walmart y Amazon.com redujeron el precio de los libros por debajo de los costos (como los llamados “productos gancho”), para atraer a los compradores a sus sitios web con la esperanza de que compren otros artículos más redituables.

La guerra del precio de los libros está afectando a otros, más allá de los principales combatientes; está provocando un daño colateral en toda la industria editorial. “Cuando tu producto es tratado como un producto gancho, pierde su valor percibido”, afirma el ejecutivo de una editorial. A la larga, esto no es bueno ni para las compañías que publica los libros ni para los vendedores que los ofrecen. El precio conlleva mensajes acerca del valor para el cliente, señala otro editor. Las compañías siempre tratan de ser cuidadosas sobre los mensajes que envían. Y no sólo son los libros. Si usted compara los precios de Walmart.com y Amazon.com, encontrará que la batalla incluye una amplia gama de categorías de productos.

¿Quién ganará la batalla en línea por los corazones y el dinero de los compradores en línea? Con certeza, los precios bajos serán un factor importante. Y, cuando se trata de precios bajos, parece que Walmart lleva la delantera. Con su enorme tamaño, pueden negociar mejores términos con sus proveedores. Y, al combinar sus operaciones en línea y tradicionales, puede proporcionar servicios únicos como entrega cómoda y gratuita, y la devolución de pedidos en línea en sus tiendas (el sitio de Walmart le brinda tres opciones: en línea, en tienda y de su sitio a la tienda). Walmart está incluso experimentando con locales especiales donde los compradores pue-



den recoger sus pedidos de Internet. Sin embargo, Amazon.com también tiene ventajas, incluyendo una marca en línea muy reconocida, una red de distribución sofisticada (construida específicamente para las compras en Internet), una experiencia de compras en línea sin igual, y un envío rápido y gratuito con Amazon Prime. Y, desde luego, para Amazon.com los precios bajos no son nuevos.

Sin embargo, lo más probable es que un recorte de precios irreflexivo produzca más daños que beneficios tanto a Walmart como a Amazon.com. Las guerras de precios pueden convertir categorías completas de productos en artículos baratos y sin atractivo (piense en los DVD, por ejemplo). Además, las compras en línea implican más que sólo obtener los mejores precios, incluso en la economía actual. Al final, para ganarse a los clientes en línea no será suficiente sólo ofrecer los precios más bajos, sino el mejor valor del cliente en términos de precio y selección de productos, rapidez, conveniencia y experiencia de compras en general.

Por ahora, los dos minoristas, en especial Walmart, parecen determinados a luchar por los precios. El director general de Amazon.com, Jeff Bezos, desde hace mucho tiempo ha dicho que existe lugar suficiente para todos los competidores en el enorme mundo de las ventas minoristas. Sin embargo, Paul Vázquez, presidente y director general de Walmart.com, dice que es “sólo cuestión de tiempo” antes de que su compañía domine las compras en Internet. El ejecutivo piensa que los precios serán la clave. “Nuestra compañía se basa en precios bajos”, afirma Vázquez, planteando el desafío. “Incluso en los libros, hicimos todo lo posible por seguir hasta que nos convirtimos en el líder de los precios bajos. Y haremos eso en cualquier categoría que necesitemos. Nuestra compañía se basa en precios bajos”. Ofrecer el precio más bajo “está en nuestro ADN”.<sup>1</sup>

**Sólo el tiempo dirá quién ganará en Internet, Walmart o Amazon.com. Sin embargo, por ahora los dos minoristas gigantes, en especial Walmart, parecen estar determinados a luchar por los precios.**

**Walmart, el minorista más grande del mundo, y Amazon.com, el vendedor en línea más grande del mundo, están en guerra por los corazones y el dinero de los compradores en línea. ¿El arma de elección? Los precios. Sin embargo, aunque el precio puede ser un arma estratégica poderosa, también puede convertirse en una espada de doble filo.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Responder a la pregunta: “¿Qué es el precio?” y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual tan cambiante.

¿Qué es el precio?

## Objetivo 2

Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender las percepciones del valor para el cliente, los costos para la compañía y las estrategias que usan los competidores para fijar precios.

Principales estrategias de fijación de precios

## Objetivo 3

Identificar y definir los otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.

Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios



● **Fijación de precios: no importa cuál sea la situación económica, las compañías deben vender valor y no el precio.**

### Precio

Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

**En la actualidad las compañías** enfrentan un entorno feroz de fijación de precios y en constante cambio. La búsqueda de valor de los clientes ha puesto mayor presión a muchas empresas con respecto a sus precios. Gracias a la reciente desaceleración económica, el poder de Internet para fijar precios y de los minoristas impulsados por el valor, como Walmart, los consumidores actuales más austeros están en busca de estrategias para gastar menos. En respuesta, parece que casi todas las compañías están buscando formas de reducir sus precios.

Sin embargo, recortar los precios no suele ser la mejor respuesta. Una reducción de precios innecesaria podría provocar pérdida de utilidades y afectar las guerras de precios; podría abaratar una marca al transmitirles a los consumidores la idea de que el precio es más importante que el valor que la marca le proporciona. ● En su lugar, no importa cuál sea el estado de la economía las compañías deben vender valor y no un precio. En algunos casos, eso implica vender menos productos a precios muy bajos; pero en la mayoría de los casos, significa persuadir a los clientes de que el pago de un precio más alto por la marca de la compañía se justifica por el mayor valor que obtienen.<sup>2</sup>

## ¿Qué es el precio?

En el sentido más estricto, un **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Con el tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. En décadas recientes otros factores se han vuelto más importantes, aunque el precio continúa siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los otros elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios se pueden modificar con rapidez. Al mismo tiempo, la fijación de precios es el principal problema que enfrentan muchos ejecutivos de marketing, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Algunos gerentes lo consideran un gran dolor de cabeza, y prefieren enfocarse en otros elementos de la mezcla de marketing. Sin embargo, los gerentes inteligentes manejan la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental para crear y obtener valor de los clientes. Los precios tienen un impacto directo en los resultados de una empresa; el incremento de un pequeño porcentaje del precio puede generar un gran porcentaje de aumento en la rentabilidad. Además, como parte de la propuesta de valor general de una compañía, el precio tiene un papel fundamental en la creación de valor para el cliente en el establecimiento de las relaciones con el mismo. “En lugar de evitar la fijación de precios”, afirma un experto, “los mercadólogos inteligentes los acogen”.<sup>3</sup>

**Comentario del autor** Fijar el precio correcto es una de las tareas más difíciles del mercadólogo, en la que interviene un gran conjunto de factores. No obstante, encontrar y aplicar la estrategia de fijación de precios correcta es fundamental para el éxito.

## Principales estrategias de fijación de precios

El precio que la compañía cobra cae entre uno que es demasiado alto para producir cualquier demanda, y uno que es demasiado bajo para producir utilidades. ● La **figura 10.1** resume las principales consideraciones en la fijación de precios. La forma en que los clientes perciben el valor del producto establece el límite máximo para los precios. Si los consumidores perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Los costos del producto establecen el límite mínimo de los precios. Si la compañía fija un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades se verán afectadas. Para fijar un precio entre estos dos extremos, la compañía debe considerar varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y precios de los competidores, la estrategia y la mezcla generales de marketing, y la naturaleza del mercado y la demanda.

La figura 10.1 indica tres estrategias principales de fijación de precios: la fijación de precios basada en el valor para el cliente, la fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia.

**Comentario del autor** Como ocurre con todos los factores de marketing, una buena fijación de precios empieza con los *clientes* y sus percepciones de valor.

## Fijación de precios basada en el valor para el cliente

En última instancia, el consumidor decidirá si el precio de un producto es el correcto. Las decisiones de asignación de precios, al igual que otras decisiones de mezcla de marketing, deben empezar con el valor para el cliente. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y fijar un precio adecuado a dicho valor.

La **fijación de precios basada en el valor para el cliente** utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios. Esto significa que el mercadólogo no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y después establecer el precio. El precio debe considerarse junto con todas las otras variables de la mezcla de marketing *antes* de establecer el programa de marketing.

La ● **figura 10.2** compara la fijación de precios basada en el valor con la fijación de precios basada en los costos. Aunque los costos son importantes al establecer los precios, la fijación de precios basada en el costo suele estar impulsada por el producto. La compañía diseña lo que considera un buen producto, suma los costos de la fabricación del producto, y asigna un precio que cubre los costos más un margen de utilidad meta. Luego, en el marketing debe convencer a los compradores de que el valor del producto a ese precio justifica su compra. Si el precio resulta demasiado elevado, la compañía debe conformarse con sobrepagos más pequeños o ventas más bajas, lo cual resultaría en utilidades decepcionantes.

La fijación de precios basada en el valor revierte este proceso. La compañía primero determina las necesidades y las percepciones de valor de los clientes y luego establece un precio meta basado en las percepciones que tienen los clientes del valor del producto. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y en qué costos se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y sus percepciones de valor, mientras que el precio se fija para que coincida con el valor percibido por los clientes.

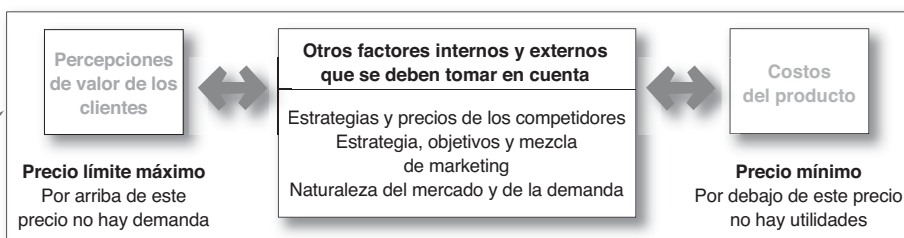
Es importante recordar que un “buen valor” no es lo mismo que un “precio bajo”. Por ejemplo, un piano Steinway (cualquiera de ellos) cuesta mucho dinero. No obstante, para aquellos que poseen uno, el piano tiene un gran valor:<sup>4</sup>

Un gran piano Steinway por lo regular cuesta entre 40 000 y 165 000 dólares. El modelo más popular se vende por unos 72 000 dólares. Sin embargo, pregúntele a cualquiera que tenga un gran piano Steinway y le dirá que con estos pianos el precio no importa; la experiencia Steinway lo es todo. La compañía fabrica pianos de muy alta calidad; la hechura

### Fijación de precios basada en el valor para el cliente

Es el establecimiento del precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tuvo el vendedor.

● **FIGURA | 10.1**  
Factores que se toman en cuenta al fijar los precios



Si los consumidores perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Si la compañía vende un producto a un precio por debajo de sus costos, sus utilidades se verán afectadas. Entre los dos extremos, la estrategia “correcta” de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades a la empresa.

● FIGURA | 10.2

La fijación de precios basada en el valor y la fijación de precios basada en los costos

**Fijación de precios basada en los costos**



**Fijación de precios basada en el valor**



Los costos juegan un papel importante en la asignación de precios. Sin embargo, como los otros elementos de marketing, una buena fijación de precios empieza con el cliente.

a mano de cada piano toma un año completo. No obstante, y más importante, los propietarios obtienen la mística de Steinway. El nombre de la marca evoca imágenes de escenarios con conciertos clásicos, así como las celebridades y los pianistas que han tenido y tocado pianos Steinway durante más de 155 años.

Sin embargo, estos pianos no son sólo para los ricos y para los pianistas de clase mundial. El 99 por ciento de los clientes de Steinway son aficionados que sólo tocan en su casa. ● Para este tipo de consumidores, no importa cuánto cueste un Steinway, es un precio bajo por el valor de poseer uno. “Un Steinway te transporta a lugares donde nunca has estado”, afirma un anuncio. Como dice el dueño de un piano: “Mi amistad con el piano Steinway es una de las cosas más importantes y hermosas de mi vida”. ¿Quién podría ponerle precio a sentimientos como éstos?

Con frecuencia resulta difícil para una compañía medir el valor que los clientes dan a su producto. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes de una comida en un restaurante elegante es relativamente sencillo. Sin embargo, es muy difícil asignar un valor a otros satisfactores como el sabor, el ambiente, la relajación, la conversación y el estatus. Este tipo de valores son subjetivos y varían según los diferentes consumidores y situaciones.

No obstante, los consumidores usan estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, de manera que la compañía debe hacer algo para medirlos. En ocasiones las compañías preguntan a los clientes cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta. O bien, una empresa podría realizar experimentos para probar el valor percibido de diferentes ofertas del producto. Según un antiguo proverbio ruso, hay dos tontos en cada mercado: uno que pregunta demasiado y otro que pregunta muy poco. Si el vendedor cobra más que el valor percibido por el comprador, las ventas de la compañía se verán afectadas. Si el vendedor cobra menos, sus productos se venderán muy bien, pero producirán menos utilidades que si fijaran precios adecuados al valor percibido.

Ahora examinaremos dos tipos de fijación de precios basadas en el valor: la fijación de precios por buen valor y la fijación de precios de valor agregado.

**Fijación de precios por buen valor**

Los recientes eventos económicos han provocado un cambio fundamental en las actitudes de los consumidores hacia el precio y la calidad. Debido a esto, muchas compañías han cambiado sus métodos de fijación de precios para adaptarlos a las cambiantes condiciones económicas y a las percepciones que tienen los consumidores de los precios. Cada vez más, los mercadólogos han adoptado estrategias de **fijación de precios por buen valor**, al ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

En muchos casos, esto ha implicado introducir versiones menos costosas de productos de marca ya establecidos. Para enfrentar épocas económicas más difíciles y consumidores con hábitos de gasto más austeros, los restaurantes de comida rápida como Taco Bell y McDonald’s ofrecen alimentos de valor y artículos poco costosos en el menú. Armani ofrece la línea de ropa Armani Exchange, más casual y menos costosa; la línea para el cuidado del cabello TRESemmé de Alberto-Culver promete “apariencia y sensación de salón de belleza a una fracción del precio”. Y todas las empresas automotrices ahora ofrecen modelos pequeños y poco costosos, más adecuados para los presupuestos reducidos de los consumidores.

En otros casos, la fijación de precios por buen valor ha implicado el rediseño de marcas existentes para ofrecer mayor calidad por un precio dado, con la misma calidad por menos. Algunas compañías han tenido éxito al ofrecer menos valor, pero a precios muy bajos. ● Por ejemplo, los



● Valor percibido: un piano Steinway, cualquiera de ellos, cuesta mucho dinero. Sin embargo, para las personas que poseen uno, el piano tiene un gran valor. “Un Steinway te transporta a lugares donde nunca has estado”.

**Fijación de precios por buen valor**

Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.





● **Fijación de precios por buen valor: Interjet encontró una nueva solución radical para asignar precios, una que seguramente sus clientes amarán: ¡ofrecer lo que los pasajeros buscan!**

pasajeros que vuelan en la línea aérea mexicana de bajo costo Interjet no reciben muchas comodidades gratuitas, pero seguro les gustan sus precios increíblemente bajos.

Interjet, una de las líneas aéreas más recientes de México, ofrece vuelos a precios más reducidos de los que se ofrecen en el mercado. Esta empresa ha logrado posicionarse con el eslogan: “Aerolínea de alta eficiencia a precio justo” en menos de dos años de iniciar sus operaciones en el mercado mexicano. Su estrategia se basa en los siguientes diez preceptos: 1) generar economías en todos los renglones y transferir éstas al cliente vía precio; 2) maximizar la utilización productiva de la flota; 3) maximizar la tasa de ocupación de los aviones; 4) operar un solo tipo de

avión; 5) sólo vuelos punto a punto sin escalas; 6) elevación de la productividad del talento humano; 7) uso intensivo y extensivo de tecnología de información; 8) venta directa con énfasis en Internet; 9) preferencia por aeropuertos secundarios descongestionados, y 10) reducción de los tiempos de rotación de escala en aeropuertos. Esta alta eficiencia del modelo de negocios permite operar con menores costos y ofrecer precios más bajos al público. Esta empresa ha adquirido aviones de última generación con tecnología de punta y muchas comodidades para sus usuarios; entre ellas sanitario exclusivo para mujeres; ofrece viajes a 26 destinos en la República Mexicana y ofrece un descuento del 20% a personas mayores de 60 años; asimismo, existe la posibilidad de reasignar el nombre del pasajero después de comprar el boleto. Todos estos elementos diferenciadores han sido clave para el éxito con que actualmente cuenta.

Un tipo importante de fijación de precios por valor al nivel de los mercados minoristas es la *fijación de precios bajos siempre* (EDLP, por sus siglas en inglés). La EDLP consiste en cobrar un precio bajo constante, todos los días, con pocos o ningún descuento temporal. Minoristas como Costco y el vendedor de muebles Viana practican la EDLP. El rey de los precios bajos siempre es Walmart, que prácticamente definió el concepto. Con excepción de algunos artículos por mes, Walmart promete precios bajos todos los días en todos los productos que vende. En contraste, la *fijación de precios altos-bajos*, implica cobrar precios más altos a diario, pero hacer promociones frecuentes para bajar los precios de manera temporal en artículos selectos. En tiendas departamentales como Suburbia y Liverpool practican este tipo de fijación de precios al organizar frecuentes días de ofertas, y la ganancia de puntos para los tarjetahabientes de la tienda.

### Fijación de precios por valor agregado

La fijación de precios por valor agregado no implica simplemente cambiar lo que los clientes están dispuestos a pagar o asignar precios bajos para cubrir la competencia. En su lugar, muchas compañías adoptan estrategias de **fijación de precios por valor agregado**; no reducen los precios para igualar los de los competidores, sino que anexan características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas y justificar así sus precios más altos. Por ejemplo, en una época en que la alta competencia obliga a bajar los precios y a presumir de “valor” en una economía difícil, la empresa Dstroyer ha prosperado al añadir valor a sus productos sin sacrificar sus costos (vea Marketing Real 10.1). Considere también el siguiente ejemplo:

La temporada de monzones en Mumbai, India, dura tres meses en los que llueve casi sin parar. Durante 147 años, la mayoría de sus habitantes se protegieron con paraguas Stag, fabricados por el venerable Ebrahim Currim & Sons. Como el modelo T de Ford, el paraguas básico Stag era resistente, costable y de un tradicional color negro. Sin embargo, hacia finales del siglo xx, la marca se vio amenazada por importaciones chinas más baratas. Stag respondió bajando sus precios y disminuyendo su calidad. Sin embargo, fue una mala decisión: por primera vez desde la década de 1940, la marca empezó a perder dinero.

Ante esta situación, la compañía recuperó la cordura, abandonó la guerra de precios y empezó a innovar. Lanzó paraguas de diseñador con estampados atrevidos y colores agradables. Los adolescentes y los adultos jóvenes los aceptaron. Luego lanzó paraguas con una luz integrada de alta energía para quienes recorren caminos oscuros en la noche, y modelos con música pregrabada para los melómanos. Para las mujeres que caminan al anochecer por calles solitarias existe el modelo “Guardaespaldas”, que incluye luces destellantes, señales de emergencia y una alarma. Los clientes satisfechos pagan hasta 100 % más por los productos nuevos. Bajo la nueva estrategia de valor agregado, la marca Stag recuperó su rentabilidad. Cuando llega la temporada de monzones, en junio, el viejo y clásico Stag

#### Fijación de precios por valor agregado

Ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía, y cobrar precios más elevados.

# Marketing Real 10.1

## Distroller: no se trata de precios bajos sino de creatividad

En la actualidad, en el negocio de los souvenir, joyería de fantasía, y juguetes “valor” suele significar una cosa: “barato”. Cuando la economía decayó, lo mismo ocurrió con los precios, las tarifas y las tácticas de las compañías que fabricaban este tipo de productos. Ahora, estas compañías están ofreciendo una mezcla aparentemente interminable de productos importados (principalmente de países de Oriente), baratos, producidos a bajos precios, con promociones que cambian con rapidez y que anuncian: “valor, valor, valor”.

Sin embargo, una empresa con una buena estrategia entiende que, incluso en tiempos de crisis económica, los precios bajos no siempre son lo mejor. Para Distroller, *valor* significa productos creativos, que difunden las tradiciones y tengan una historia que contar, incluso aunque haya que pagar un poco más. “Dé a la gente algo innovador y creativo, y pagará por él felizmente”.

Con 10 000 pesos en la bolsa Amparo Serrano decidió hacer una golosina agrídulce en polvo (chamoy) tan ácido que destruyera el estómago... su intento fracasó, pero registró a “Distroller”, la marca con la que 10 años después cambiaría esa golosina por la Virgen de Guadalupe, monstruos (“mostros”) antipesadillas y muñecos natos y neonatos (llamados sigotos).

La aventura de Amparín (como esta diseñadora mexicana prefiere que la llamen), inició en 1999 en Nueva York, donde por placer pintaba platos de cerámica. Cuando regresó a México compró un horno para crear las piezas. “Un día le pinté a mi esposo un plato que contaba la historia de cuando nos conocimos (...); lo presumíamos con quienes nos visitaban y todas quedaban tan encantados que comenzaron a pedirme piezas para eventos especiales”, recuerda Serrano.

En ese entonces Amparín pasaba largas horas diseñando cada pieza por la que no cobraba un solo centavo; hasta que un par de amigas decidieron organizarle un negocio con el que pudiera comercializar sus creaciones.

Su primera oficina la inició con un préstamo de su mamá, y con la venta de sus primeras piezas compró más material

para crear nuevos productos para el “local de regalos no choteados hechos a la medida”, como lo bautizó.

En la primera de las 30 tiendas que actualmente tiene en México, Estados Unidos, Latinoamérica y Europa, Amparo invirtió cerca de 100 000 pesos (mexicanos), los cuales obtuvo de las ventas anteriores.

### Virgencita plis, cuídame

A pesar del éxito de sus primeros productos, que básicamente eran vajillas, tazas, portarretratos y objetos de madera, el verdadero boom de Distroller llegó dos años después, de la mano de “su madrina”, como llama a la Virgen de Guadalupe.

En un viaje a Guatemala, Amparo vio que un artesano vendía una medalla de la virgen morena, pero estaba tan chueca que no pudo olvidarla: “Pensé que Picasso era un mago del realismo ante aquella imagen y la caricatura vino a mi mente”. De esta manera surgió el producto que impulsaría a Distroller como una de las marcas más reconocidas no sólo en México, sino en lugares tan distantes como Estados Unidos, España e India. Acompañada de la imagen caricaturizada de la Virgen de Guadalupe, cada producto lleva una leyenda de las peticiones de la misma diseñadora, desde un “Virgencita plis cuídame”, hasta “Cuida mi lana”.

### De boca en boca

Actualmente Distroller tiene una línea de más de 2 500 productos, entre joyería, cojines, artículos escolares, para el hogar, juguetes, galletas, dulces y también diseños para pañuelos desechables, toallas sanitarias, envases de galletas, la Rosca de Reyes de Walmart y netbooks para Cablevisión.

Cuando se le pregunta sobre cómo ha tenido tanto éxito una empresa que empezó de la nada y prácticamente sin ninguna publicidad, Amparín es enfática: “Cuando algo está bien hecho y satisface al cliente no necesita más publicidad que la recomendación de boca en boca; y los consumidores están dispuestos a pagar más por lo que les gusta (...), ésa es la mejor mercadotecnia”. Y cuando se trata de satisfacer al cliente, esta emprendedora mexicana sabe de lo que habla: a pesar del crecimiento inesperado de su negocio, aún se toma el tiempo,

como en sus inicios, para atender a un comprador que necesita algo específico.

### Rumbo al cielo

En 2008 Distroller dio otro paso fundamental en su crecimiento: entró a Walmart comercializando diseños para productos que no se podían vender en la tienda, como artículos higiénicos o comestibles.

En 2009 la historia se repitió en Palacio de Hierro, donde Distroller tiene presencia a través de pequeñas boutiques. En ambos casos, fueron las empresas quienes buscaron a Amparo Serrano para establecer una relación comercial. Entre las ventajas que le ofrecen estos importantes escaparates está la posibilidad de vender productos que no le reditúan una ganancia monetaria, pero que son parte importante de su compromiso con la manufactura de las tradiciones mexicanas. La mayoría de sus artículos son hechos a mano, ya sea por ella o en talleres donde se pinta la cerámica y la madera. Para los “mostros” antipesadillas recurre a los tarahumaras, y para los cojines de vírgenes a las monjas carmelitas, lo cual implica un valor adicional a sus productos. Por eso los productos de Distroller no son baratos, ya que cada uno tiene una “historia” que contar y un diseño planeado y pensado para el gusto de los consumidores. Su éxito ha consistido en mantener precios elevados con respecto a productos similares en el mercado, y aunque la piratería ha sido su principal enemigo, no ha logrado que los precios de esta marca disminuyan.

Ante la difícil situación económica y la competencia desleal de copias “pirata”, la estrategia de Distroller ha sido lanzar al mercado más, mejores y novedosos productos, no sólo para adolescentes y niñas sino para un público de mayor edad y de ambos sexos.

La primera tienda inició actividades en octubre de 2004, en la Ciudad de México. Pronto abrió otras dos sucursales e inició su expansión. Juguetes, joyería, artículos para el hogar y papelería son algunas de las categorías que integran los productos de la franquicia Distroller. Una marca de regalos que transmite de forma creativa e irreverente algunas de las imágenes y frases más populares de la cultura mexicana.

Esta empresa desarrolló un negocio que consiguió un rápido crecimiento en muy poco tiempo. Luego de seis años, la empresa cuenta con 35 establecimientos en México (entre propios y franquicias), cuatro puntos de venta en Palacio de Hierro, un local propio en Los Ángeles y franquicias en España, Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. Los

pilares de su crecimiento han sido los siguientes:

1. **Innovación.** El elemento principal de su éxito es la creatividad. Para ello, la empresa cuenta con una estrategia clara de negocios, enfocada en esta línea de acción. Todo se encuentra en función de marcar una diferencia y crear un sello único.
2. **Equipo creativo.** Para esta franquicia, los empleados son parte fundamental del proyecto. Por ende, les entrega la oportunidad de crecer, y mucha confianza para sus propuestas y proyectos. Su gran equipo de trabajo, formado por 79 colaboradores, lo comprueba.
3. **Crecimiento estratégico.** Define al negocio como un "mix" de creatividad, innovación, autenticidad y trabajo en equipo. Crecieron siguiendo la demanda, con un esquema familiar y recomendaciones de boca en boca.
4. **Estrategia comercial dinámica.** La estrategia comercial de esta franquicia se basa en la rotación de productos. Esto le permite tener siempre novedades en los puntos de venta y a través de licencias en productos de Walmart y Sony Ericsson.
5. **Imagen colorida.** Distroller es una marca atrevida, colorida y muy mexicana, que se conecta con la emoción del cliente, pues lo entiende y le propone una forma de ser a través de sus productos. ¿Cómo lo consigue? Adapta, con creatividad, algunas de las imágenes y frases más populares de la cultura mexicana.
6. **Amplia gama de productos.** Ofrece una amplia gama de productos a través de sus distintas líneas: entretenimiento, papelería, joyería, hogar, accesorios y ropa.
7. **Crear sin límites.** En esta empresa saben que la creatividad es un activo muy valioso. Por eso no ponen límites. Si

detectan una necesidad, apuestan por ella. Aunque tengan una línea extensa se atreven a ofrecer más productos.

8. **Emplazamiento bien definido.** Como para cualquier negocio, la *ubicación de la franquicia* es un aspecto fundamental para el éxito. Por tal motivo, han definido de manera precisa los criterios para la selección de sus locales: los nuevos establecimientos deben cubrir por lo menos 30 000 personas del sexo femenino, del nivel socioeconómico medio-alto y alto. Además, deben estar en una zona de influencia dentro de la plaza o centro comercial seleccionado.
9. **Estandarización del local.** La imagen ante el cliente es muy importante para no confundirlo. En esta empresa saben del tema, y lo demuestran al definir ciertos lineamientos en un manual que define las dimensiones del local y del estacionamiento, además de especificar cómo debe ser distribuida y exhibida la mercancía, entre otras cosas.
10. **Estricta selección del franquiciatario.** El prospecto debe acreditar el capital disponible por el total de la inversión inicial estimada para una tienda. Deberá contar con solvencia financiera que le permita hacer frente a gastos no contemplados para cualquier eventualidad. Deberá presentar antecedentes financieros saludables y estar exento de antecedentes de índole penal o civil. Además, su perfil debe cumplir con una excelente capacidad de atención a clientes, proactividad y experiencia en ventas.

A pesar de los pocos años que lleva en el mercado, la línea de productos Distroller se han consagrado como una orgullosa licencia en México. Esta línea busca repre-

sentar con orgullo el trabajo realizado por manos de artesanas mexicanas especializadas en diferentes procesos de producción. Se pintan a mano esculturas y cerámica, se arman y decoran productos tanto de madera como de repujado. La interpretación que hace Amparín de la Virgen de Guadalupe es un claro ejemplo de ello. La línea de productos Distroller, así como sus carismáticos personajes y graciosos mensajes son ahora un distintivo de la identidad y fuerza de las licencias mexicanas.

En lugar de reducir el valor y bajar los precios en épocas difíciles, Distroller está buscando formas de añadir aún más valor. La creatividad, innovación y arraigo a las tradiciones son elementos clave.



**Distroller entiende que, incluso en épocas de incertidumbre económica, los precios bajos no siempre son el mejor valor. La creadora de Distroller, Amparín, ha demostrado que sí a la gente le da creatividad, innovación y arraigo en sus tradiciones, estará feliz de pagar por ello.**

**Fuentes:** [www.soyentrepreneur.com/claves-de-exito-de-distroller.html](http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-exito-de-distroller.html); [www.eluniversal.com.mx/articulos/38611.html](http://www.eluniversal.com.mx/articulos/38611.html); [www.distroller.com/](http://www.distroller.com/)

negro todavía aparece en las calles de Mumbai, pero ahora con un precio 15% más alto que las sombrillas de importación.<sup>5</sup>

El ejemplo de Stag ilustra nuevamente que los clientes están motivados, no sólo por el precio, sino por lo que reciben al pagar. "Si los consumidores pensarán que el mejor negocio es simplemente una cuestión de ahorrar dinero, todos estaríamos comprando en una enorme tienda de descuento", afirma un experto en precios. "Los clientes desean valor y están dispuestos a pagar por él. Los mercadólogos inteligentes fijan precios adecuados a sus productos".<sup>6</sup>

## → Fijación de precios basada en el costo

Mientras que las percepciones que tienen los consumidores del valor establecen el límite máximo de los precios, los costos fijan el piso del precio que la compañía puede cobrar. La **fijación de precios basada en el costo** consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

**Comentario del autor** Los costos establecen el límite mínimo del precio, pero la meta no es siempre reducir los costos a su mínimo. De hecho, muchas empresas invierten en costos más altos para poder cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes (piense en los pianos Steinway). La clave consiste en administrar la *distribución* entre costos y precios, es decir, cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

**Fijación de precios basada en el costo**

Fijación de los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

Los costos de una compañía podrían ser un elemento importante de su estrategia de fijación de precios.

Algunas empresas, como Interjet y Walmart, trabajan para convertirse en los “productores de bajo costo” de su industria. Las compañías con costos más bajos pueden establecer menores precios, lo cual les permite tener márgenes más bajos pero mayores ventas y utilidades. Sin embargo, otras compañías (como Apple, BMW y Steinway) pagan costos más altos de manera intencional, para poder cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes. Por ejemplo, es más costoso fabricar un piano Steinway “hecho a mano” que un modelo de producción Yamaha. Sin embargo, los costos más altos redundan en una mayor calidad, lo que justifica el increíble precio de 72000 dólares. La clave consiste en administrar la distribución entre los costos y los precios, es decir, cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

**Tipos de costos**

**Costos fijos (costos de operación)**

Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

**Costos variables**

Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

**Costos totales**

Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

Los costos de una compañía son de dos tipos, fijos y variables. Los **costos fijos** (también conocidos como **gastos generales de producción**) son aquellos que no varían con los niveles de producción o ventas. Por ejemplo, una empresa debe pagar cada mes las cuentas de alquiler, la calefacción, intereses y los sueldos de los ejecutivos, sin importar cuál sea su producción. Los **costos variables** varían en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal fabricada por HP incluye el costo de microprocesadores, cables, plástico, empaque y otros insumos. Aunque estos costos tienden a ser similares por cada unidad producida, se les denomina variables porque su monto total varía según la cantidad de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado. La gerencia desea cargar un precio que, al menos, cubra los costos totales de producción en un nivel de producción específico.

La compañía debe vigilar sus costos de forma cuidadosa. Si a la compañía le cuesta más que a sus competidores fabricar y vender su producto, entonces tendrá que cargar un precio mayor o recibir utilidades menores, lo cual la colocaría en una desventaja competitiva.

**Costos en diferentes niveles de producción**

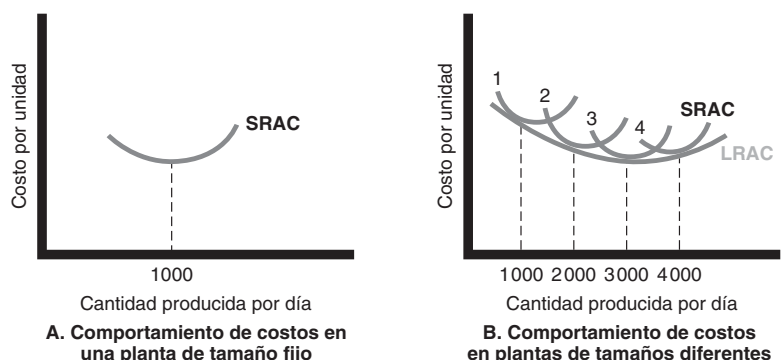
Para fijar precios de forma eficaz, la gerencia debe saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción. Por ejemplo, suponga que Texas Instruments (TI) construye una planta para elaborar 1000 calculadoras al día. En la **figura 10.3A** se presenta la curva típica de costos promedio a corto plazo (SRAC, por sus siglas en inglés), la cual muestra que el costo de cada calculadora es alto si la fábrica de TI produce sólo unas cuantas al día. Sin embargo, conforme la producción se acerca a las 1000 calculadoras por día, el costo promedio por unidad disminuye. Esto se debe a que los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades, y cada una tiene una porción menor de los costos fijos. TI podría intentar fabricar más de 1000 calculadoras por día, pero los costos promedio aumentarían a causa de que la planta sería insuficiente. Los trabajadores deben esperar a las máquinas, las máquinas se descomponen con mayor frecuencia y los trabajadores se estorban mutuamente.

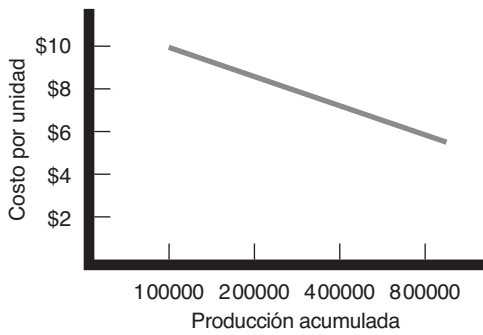
Si TI creyera que puede vender 2000 calculadoras por día, debería considerar la opción de construir una planta más grande, la cual usaría maquinaria y técnicas de trabajo más eficaces. Asimismo, el costo por unidad de producir 2000 calculadoras al día sería más bajo que el costo unitario de producir 1000 unidades al día, como se muestra en la curva de costo promedio a largo plazo (LRAC) (figura 10.3B). De hecho, una planta con una capacidad de 3000 calculadoras sería aún más eficaz, según se observa en la figura 10.3B. Pero una planta con una producción diaria de 4000 unidades sería menos eficaz debido a las crecientes deseconomías de la escala: demasiados trabajadores que administrar, papeleo que haría más lento el proceso, etcétera. La figura 10.3B

**FIGURA 10.3**

Costo por unidad con diferentes niveles de producción por periodo

¿Cuál es el objetivo de todas las curvas de costos en esta y en las siguientes figuras?  
¡Los costos son un factor importante en la asignación de precios, y las empresas deben comprenderlos muy bien!





● FIGURA | 10.4

Costo por unidad en función de la producción acumulada: la curva de experiencia

**Curva de experiencia (curva de aprendizaje)**

Baja en el costo de producción media por unidad, que es el resultado de la acumulación de experiencia en la producción.

**Fijación de precios de costo más margen (fijación de sobreprecio)**

Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

indica que la planta con una producción de 3000 unidades al día sería la mejor si la demanda fuera lo suficientemente alta para mantener este nivel de producción.

**Costos en función de la experiencia de producción**

Suponga que TI pone en funcionamiento una planta que produce 3000 calculadoras al día. A medida que TI adquiere experiencia en la producción de calculadoras, aprende a hacerlo mejor. Los trabajadores encuentran atajos y se familiarizan más con el equipo. Con la práctica, el trabajo se vuelve más organizado, y TI desarrolla mejores equipos y procesos de producción. Con un volumen más alto, TI se vuelve más eficiente y logra economías de escala. Como resultado, los costos promedio tienden a disminuir con la experiencia de producción acumulada. Esto se muestra en la ● figura 10.4.<sup>7</sup> De esta forma, el costo promedio de la producción de las

primeras 10000 calculadoras es de diez dólares por unidad. Cuando la compañía ha producido las primeras 200000 calculadoras, el costo promedio baja a 8.50 dólares. Después de que su experiencia de producción acumulada se duplica de nuevo hasta 400000, el costo promedio es de siete dólares. A la caída del costo promedio a través de la experiencia de producción acumulada se le denomina **curva de experiencia** (o **curva de aprendizaje**).

Si existe una curva de experiencia con una pendiente hacia abajo, será muy significativo para la empresa. No sólo disminuirá el costo de producción por unidad de la compañía, sino que lo hará con mayor rapidez si la empresa fabrica y vende más durante un periodo específico. Sin embargo, el mercado debe estar preparado para comprar una mayor producción. Y para aprovechar la curva de experiencia, TI necesita obtener una gran participación de mercado al inicio del ciclo de vida del producto. Esto sugiere la siguiente estrategia de fijación de precios: TI debe asignar un precio bajo a sus calculadoras; así sus ventas aumentarán y sus costos disminuirán a medida que adquiera mayor experiencia; después podrá bajar sus precios aún más.

Algunas compañías han desarrollado estrategias exitosas con base en la curva de experiencia. Sin embargo, un enfoque que se centra sólo en reducir los costos y en explotar la curva de experiencia no siempre funciona. La fijación con base en la curva de experiencia conlleva algunos riesgos importantes; la fijación de precios agresiva daría al producto una imagen barata. La estrategia también considera que los competidores son débiles y que no están dispuestos a luchar por igualar los recortes de precios de la empresa. Por último, mientras que la compañía construye volumen con una sola tecnología, un competidor quizá encuentre una tecnología de menor costo que le permita iniciar con precios más bajos que los establecidos por el líder del mercado, quien aún opera con base en la vieja curva de experiencia.

**Fijación de precios de costo más margen**

El método de fijación de precios más sencillo es la **fijación de precios de costo más margen** (o **fijación de sobreprecio**), es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Por ejemplo, las compañías constructoras presentan cotizaciones estimando el costo total del proyecto y agregándole un sobreprecio estándar para obtener utilidades. Los abogados, contadores y otros profesionales suelen fijar precios sumando un sobreprecio estándar a sus costos. Algunos vendedores dicen a sus clientes que cobrarán el costo más un sobreprecio específico; por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan de esta forma sus precios para el gobierno.

Para ilustrar el uso de sobreprecios, suponga que un fabricante de tostadores tiene los siguientes costos y proyección de ventas:

Costo variable	\$10
Costos fijos	\$300 000
Unidades que se espera vender	50 000

Entonces, el costo de un tostador para el fabricante está dado por:

$$\text{costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{unidades vendidas}} = \$10 + \frac{\$300\,000}{50\,000} = \$16$$

Ahora suponga que el fabricante desea ganar un sobreprecio del 20 % sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante está dando por:<sup>8</sup>

$$\text{sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento de ventas deseado})} = \frac{\$16}{1 - .2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores 20 dólares por cada tostador y obtendría una utilidad de cuatro dólares por unidad. Los distribuidores, a su vez, cargarán un sobreprecio al tostador. Si éstos desean ganar el 50 % sobre el precio de venta, cobrarán 40 dólares por cada tostador (\$20 + 50 % de \$40). Esta cifra equivale a un sobreprecio de costo del 100 % (\$20/\$20).

¿Tiene sentido usar sobrepuestos estándar para fijar precios? Generalmente no. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio. Sin embargo, el uso de sobrepuestos continúa siendo popular por muchas razones. En primer lugar, los vendedores tienen mayor certeza de los costos que de la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios, y no necesitan hacer ajustes frecuentes según los cambios en la demanda. En segundo lugar, cuando todas las empresas de la industria utilizan este método de fijación de precios, éstos tienden a ser similares, y la competencia de precios se reduce al mínimo. En tercer lugar, muchas personas consideran que la fijación de precios de costo más margen es más justa para los compradores y para los vendedores. Los vendedores obtienen un rendimiento justo por su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando su demanda es mayor.

### Análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta

#### Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta)

Fijar el precio con la finalidad de salir parejos en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o bien, fijar el precio para obtener una utilidad meta.

Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la **fijación de precios de equilibrio** (o una variante llamada **fijación de precios por utilidad meta**). La compañía trata de determinar el precio con el que saldrá a mano u obtendrá las utilidades meta que está buscando.

La fijación de precios por utilidad meta utiliza el concepto de *diagrama de equilibrio*, que muestra el costo total y las ganancias totales que pueden esperarse con diferentes niveles de volúmenes de ventas. En la **figura 10.5** se muestra un diagrama de equilibrio del fabricante de tostadores al que nos referimos anteriormente. Los costos fijos son de 300 000 dólares, sin importar el volumen de ventas. A los costos fijos se agregan los costos variables para calcular los costos totales, los cuales aumentan cuando el volumen se incrementa. La curva de utilidades totales inicia en cero y aumenta con cada unidad que se vende. La pendiente de la curva de utilidades totales refleja el precio de 20 dólares por unidad.

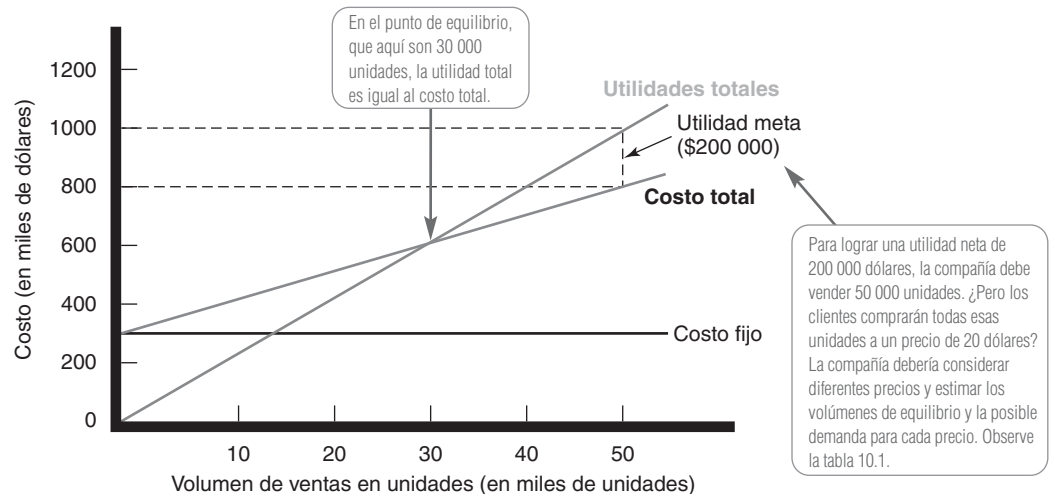
Las curvas de utilidades totales y de costos totales se cruzan en las 30 000 unidades. Éste es el *volumen de equilibrio*. Con un precio de 20 dólares, la compañía deberá vender al menos 30 000 unidades para salir a mano, es decir, para que las utilidades totales cubran los costos totales. El volumen de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{volumen de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$300\,000}{\$20 - \$10} = 30\,000$$

Si la compañía desea obtener una utilidad, deberá vender más de 30 000 unidades, a 20 dólares cada una. Suponga que el fabricante de tostadores invirtió \$1 000 000 en el negocio, y quiere fijar un precio para obtener una utilidad del 20 %, o 200 000 dólares. En este caso, debe vender al menos 50 000 unidades a 20 dólares cada una. Si la compañía cobra un precio más alto, no tendrá que vender tantos tostadores para lograr su rendimiento meta. Sin embargo, es probable que el mercado no compre ni siquiera este volumen menor al precio más alto. Mucho depende de la elasticidad del precio y de los precios de la competencia.

El fabricante debería considerar los diferentes precios y estimar los volúmenes de equilibrio, la demanda probable y las utilidades de cada uno. Esto se hace en la **tabla 10.1**. La tabla muestra que, conforme el precio aumenta, el volumen de equilibrio disminuye (columna 2). Sin embargo, conforme el precio aumenta, la demanda de tostadores también baja (columna 3). A un precio de 14 dólares, como el fabricante sólo obtiene cuatro dólares por tostador (14 dólares menos 10 de

**FIGURA | 10.5**  
Diagrama de equilibrio para determinar el precio de utilidad meta y el volumen de equilibrio



● TABLA | 10.1 Volumen de equilibrio y utilidades con diferentes precios

Precio	Demanda unitaria necesaria para salir a mano	Demanda unitaria esperada al precio dado	Utilidades totales (1) × (3)	Costos totales*	Utilidad (4) – (5)
\$14	75000	71000	\$994000	\$1010000	–\$16000
16	50000	67000	1072000	970000	102000
18	37500	60000	1080000	900000	180000
20	30000	42000	840000	720000	120000
22	25000	23000	506000	530000	–\$24000

\*Se asumen costos fijos de 300 000 dólares y costos variables unitarios constantes de diez dólares.

costos variables), deberá vender un volumen muy alto para salir a mano. Aunque el precio bajo atrae a muchos compradores, la demanda todavía está por debajo del punto de equilibrio, y el fabricante pierde dinero. En el otro extremo, con un precio de 22 dólares, el fabricante obtiene 12 dólares por tostador y sólo necesita vender 25000 unidades para salir a mano. Sin embargo, con este precio tan elevado, los consumidores comprarán muy pocos tostadores y las utilidades serán negativas. La tabla muestra que un precio de 18 dólares produce las utilidades más altas. Observe que ninguno de los precios produce la utilidad meta del fabricante, es decir, 200000 dólares. Para lograr este rendimiento meta, el fabricante tendrá que buscar formas para bajar los costos fijos o variables, y así reducir el volumen de equilibrio.

**Comentario del autor** | Al fijar precios, la compañía también debe tomar en cuenta los precios de los competidores. No importa cuál sea el precio que asigne (alto, bajo o intermedios), la empresa debe asegurarse de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

### → Fijación de precios basada en la competencia

La **fijación de precios basada en la competencia** implica establecer precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobran por productos similares.

Al evaluar las estrategias de precios de sus competidores, la compañía debería plantear varias preguntas. Primero, ¿la oferta de mercado de la empresa es comparable con la oferta de los competidores en términos del valor para los clientes? Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la empresa proporciona mayor valor, la compañía podría cobrar un precio más alto. Si los consumidores perciben un menor valor con respecto a los productos de la competencia, la compañía debe cobrar un precio más bajo o cambiar las percepciones de los clientes para justificar un precio más alto.

Después, ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y qué estrategias de fijación de precios están utilizando actualmente? Si la empresa se enfrenta a un grupo de competidores más pequeños que cobran precios altos respecto al valor que entregan, podría cobrar precios más bajos para sacar a los competidores más débiles del mercado. Si el mercado es dominado por competidores más grandes, con precios bajos, la compañía debería servir a nichos de mercado desatendidos con productos de valor agregado a precios más altos.

Por ejemplo, es poco probable que El Sótano, una librería independiente de México, ganara una guerra de precios en contra de Amazon.com (ni siquiera lo intentaría). En cambio, la tienda se basa en su atención personalizada, atmósfera cálida y en su personal amistoso y conocedor para convertir a los amantes de los libros en clientes leales, incluso si deben pagar un poco más. La librería El Sótano, es una empresa familiar 100% mexicana que a lo largo de 39 años ha logrado consolidar su negocio hasta ocupar un lugar importante en el mercado nacional y extranjero. Tras iniciar en el sótano de un local, lo que le dio el nombre, actualmente se ha expandido a lo largo y ancho de la República Mexicana. Pedro López Ramírez, director general de El Sótano comenta: “Sabemos que lo importante es ser perseverante; y que ofrecer una gran variedad de productos, como libros, música y videos, a un bajo precio con una atención cuidadosa y personal han sido claves para salir adelante”. La recomendación que hacen sus clientes con otras personas y la labor de sus trabajadores como un equipo integrado a nuestros objetivos, a los objetivos de la empresa, también son factores que han contribuido al éxito de este negocio. La apuesta del empresario es que cuando alguien acuda a comprar un libro, un CD, o un DVD, “se enamore del lugar; que encuentre un ambiente armónico y proclive para el arte; y no sólo se dedique a buscar el artículo que busca, sino que vea las múltiples opciones que puede tener para recrearse con el material que ahí se ofrece, que es vasto y accesible”, comenta. Recientemente inauguraron en Coyoacán (una zona muy famosa) “El Rincón del Sótano”, un foro para eventos culturales donde se realizan talleres de lectura, presentaciones y firma de libros y discos, escenificaciones teatrales, veladas poéticas y recitales musicales.

### Fijación de precios basada en la competencia

Es el establecimiento de precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores.

“Buscamos que en cada librería haya un pequeño espacio para presentaciones y firma de libros de los autores, para quitar un poco el mito de que son inaccesibles, y para que la gente pueda estar cerca de ellos y crear un círculo virtuoso muy importante”, comentó.<sup>9</sup>

¿Qué principio debería guiar las decisiones acerca del precio que se debe cobrar con respecto a los precios de los competidores? La respuesta es sencilla, en teoría, pero a menudo es difícil en la práctica: no importa cuál sea el precio que asigne (alto, bajo o intermedio), asegúrese de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

**Comentario del autor** | Ahora que ya aprendió los tres métodos generales para fijar precios (basado en el valor, basado en el costo y basado en los competidores) estudiaremos otros de los muchos factores que afectan las decisiones de asignación de precios.

## Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios

Además de las percepciones de valor de los clientes, los costos y las estrategias de los competidores, la compañía debe considerar varios factores internos y externos adicionales. Algunos de los factores internos que afectan la fijación de precios son la estrategia, los objetivos y la mezcla generales de marketing, así como otros aspectos organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, además de otros factores ambientales.

### Estrategia, objetivos y mezcla generales de marketing

El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de una compañía. De esta manera, antes de establecerlos la compañía debe decidir su estrategia general de marketing para el producto o servicio. Si la compañía ya eligió su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces será más sencillo establecer su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo el precio. Por ejemplo, cuando Honda desarrolló su marca Acura para competir con los automóviles europeos de lujo y con alto desempeño, en el segmento de altos ingresos, fue necesario cobrar un precio elevado. En contraste, cuando introdujo el modelo Honda Fit, anunciado como “un automóvil muy pequeño y ahorrrativo con un gran espíritu”, este posicionamiento requirió el cobro de un precio bajo. Así, la estrategia para fijar precios está determinada en gran parte por las decisiones sobre el posicionamiento en el mercado.

La asignación de precios podría tener un papel importante en el logro de los objetivos de la empresa en muchos niveles. Una empresa puede establecer precios para atraer a nuevos clientes o para conservar a los ya existentes de manera redituable. Podría fijar precios bajos para evitar que la competencia ingrese al mercado o fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. Podría asignar precios con el fin de conservar la lealtad y apoyar a los distribuidores, o para evitar la intervención del gobierno. Es posible reducir los precios de manera temporal para crear entusiasmo por una marca. O bien, el precio de un producto podría ayudar a las ventas de otros productos en la línea de la empresa.

El precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de marketing que utiliza una compañía para lograr sus objetivos de marketing. Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, para conformar un programa de marketing integrado consistente y eficaz. Las decisiones que se toman respecto de otras variables de la mezcla de marketing también podrían afectar las decisiones de fijación de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar el producto con un desempeño de alta calidad implicaría que el vendedor cobre un precio más alto para cubrir los costos más elevados. En tanto que los productores que esperan que sus distribuidores apoyen y promuevan sus productos quizá tengan que establecer precios con mayores márgenes para ello.

Las compañías con frecuencia posicionan sus productos según el precio, y después ajustan otras decisiones de la mezcla de marketing a los precios que desean cobrar. Aquí, el precio constituye un factor crucial en el posicionamiento del producto, que define el mercado, la competencia y el diseño del producto. Muchas empresas apoyan esta clase de estrategias de posicionamiento en el precio con una técnica llamada **determinación de costos por objetivo**, la cual revierte el proceso común en el que primero se diseña un nuevo producto, luego se determina su costo, y después se formula la pregunta: “¿Podemos venderlo a ese precio?” En cambio, inicia con un precio de venta ideal, basado en aspectos del cliente, y después se determinan los costos que aseguren que se cumpla con ese precio. Por ejemplo, cuando Honda empezó diseñar el Fit, empezó con un precio inicial de 13950 dólares y una eficiencia operativa de 33 millas por galón en mente. Después, diseñó un pequeño automóvil moderno y vigoroso, con costos que le permitieron entregar a los clientes meta esos valores.

Otras empresas le restan importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear una posición que no esté basada en el precio. Con frecuencia, la mejor estrategia no consiste en cargar el menor precio, sino en diferenciar la oferta de marketing para que valga el precio más alto. Por ejemplo, Bang & Olufsen (B&O), conocido por sus aparatos electrónicos vanguardistas, incluye mayor valor en sus productos y cobra precios exorbitantes. Un televisor de

### Determinación de costos por objetivo

Fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán que se cumpla con ese precio.





● Posicionamiento en un precio alto: Titus presenta sus precios elevados en sus anuncios, “precio minorista sugerido: 7750 dólares”.

alta definición B&O BeoVision 4 de 50 pulgadas le costará 7500 dólares; el modelo de 65 pulgadas cuesta 13 500 dólares, y el de 103 pulgadas 93 050 dólares. ¿Y un sistema de entretenimiento completo B&O? Bueno, usted realmente no querrá saber el precio. Sin embargo, los clientes meta reconocen la gran calidad de esta marca y están dispuestos a pagar más por obtenerla.

Incluso algunos mercadólogos posicionan sus productos en precios *altos*, incluyendo los precios elevados como parte del atractivo de su producto. Por ejemplo, Grand Marnier ofrece una botella de 225 dólares de Cuvée du Cent Cinquantenaire que incluye la siguiente frase publicitaria: “Difícil encontrar, imposible de pronunciar, y exorbitantemente costoso”. Y Titus Cycles, un fabricante de bicicletas de lujo, se refiere a sus precios elevados en sus anuncios. ● Un anuncio muestra con humor a un hombre entregando a su novia un anillo de compromiso con una “circunferencia cúbica”, para poder comprarse una bicicleta Titus Vuelo para él. “Precio minorista sugerido: 7750 dólares”.

Así, los mercadólogos deben considerar toda la estrategia y la mezcla de marketing al establecer precios. Sin embargo, nuevamente, incluso cuando anuncian el precio, los mercadólogos deben recordar que los clientes pocas veces compran sólo por el precio, sino que más bien buscan productos que les proporcionan el mejor valor en términos de los beneficios recibidos por los precios pagados.

## Consideraciones de la organización

La gerencia debe decidir quién en la organización deberá fijar los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas la alta gerencia suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing y ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios tiende a estar en manos de gerentes de división o de una línea de productos. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos rangos de precios. Aun así, la alta gerencia establece los objetivos y las políticas de fijación de precios, y a menudo aprueba los precios propuestos por las gerencias de menor nivel o por los representantes de ventas.

En industrias donde la asignación de precios es un factor fundamental (líneas aéreas, aeroespaciales, acereras, ferrocarriles, compañías petroleras), las empresas suelen tener un departamento de fijación de precios que establece los mejores precios o que ayuda a otros a hacerlo. Este departamento debe reportar al departamento de marketing o a la alta gerencia. Otros individuos que influyen en la asignación de precios son los gerentes de ventas, los gerentes de producción, los gerentes de finanzas y los contadores.

## El mercado y la demanda

Como se señaló antes, una fijación de precios adecuada inicia al entender cómo afectan las percepciones de valor de los clientes los precios que están dispuestos a pagar. Tanto los consumidores como los compradores industriales hacen un balance entre el precio de un producto o servicio con los beneficios de poseerlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto. En esta sección profundizaremos en la relación precio-demanda, y cómo varía en distintas clases de mercados. Después, estudiaremos métodos para analizar la relación precio-demanda.

## Fijación de precios en diferentes tipos de mercados

La libertad que tiene el vendedor para fijar los precios varía según los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, cada uno de los cuales representa un reto diferente en cuanto a la fijación de precios.

Si hay *competencia pura*, el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto básico uniforme como trigo, cobre o valores financieros. Ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad y la promoción de ventas desempeñan un papel menor o nulo. Así, los comerciantes en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing.

En la *competencia monopolista*, el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios, y no con un solo precio de mercado. Existe un rango

de precios debido a que los vendedores pueden diferenciar sus ofertas ante los compradores. Los vendedores tratan de desarrollar ofertas diferenciadas para distintos segmentos de clientes y, además del precio, utilizan libremente la marca, la publicidad y las ventas personales para distinguir sus ofertas. De esta manera, Toyota distingue su Prius por medio de una marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Anuncia que el Prius de tercera generación tiene un arranque de “cero a 60 en 70 % menos emisiones”. Como hay muchos competidores en mercados como éste, cada empresa se ve menos afectada por las estrategias de fijación de precios de los competidores, que en el caso de los mercados oligopolistas.

En la *competencia oligopolista*, el mercado consiste en pocos vendedores que son muy sensibles a las estrategias de precios y de marketing de sus competidores. Debido a que hay pocos vendedores, cada uno está alerta ante las estrategias de fijación de precios y los movimientos de sus competidores.

En un *monopolio puro*, el mercado está conformado por un solo vendedor, que podría ser un monopolio gubernamental (el servicio postal estadounidense), un monopolio privado regulado (una compañía de electricidad) o un monopolio privado no regulado (DuPont cuando introdujo el nylon). En cada caso, la fijación de precios se maneja en forma única.

### Análisis de la relación precio-demanda

Cada precio que la compañía podría cobrar origina un nivel distinto de demanda. La relación entre el precio que se cobra y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** de la **figura 10.6**. La curva de demanda indica el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse. En el caso normal, la demanda y el precio se relacionan de forma inversa, es decir, a mayor precio habrá menor demanda. De este modo, la compañía vendería menos si aumenta su precio de  $P_1$  a  $P_2$ . En suma, es probable que los consumidores con presupuestos limitados compren menos de un artículo si su precio es muy elevado.

Comprender la curva de demanda-precio de una marca es crucial para tomar buenas decisiones de fijación de precios. ConAgra Foods aprendió esta lección al fijar los precios de sus comidas congeladas Banquet.<sup>10</sup>

ConAgra Foods descubrió, por el camino difícil, las desventajas de aumentar el precio de una comida congelada Banquet. Cuando trató de recuperar los altos costos de sus artículos de consumo al subir su lista de precios el año pasado, muchos minoristas empezaron a cobrar hasta 1.25 dólares por cada comida. ¿Cuál fue la respuesta de los compradores acostumbrados a pagar un dólar? La indiferencia. La caída en las ventas obligó a ConAgra a vender el exceso de comidas a tiendas de descuento, lo cual contribuyó a la reducción de un 40 % en el precio de la acción de la empresa durante ese año. Resulta que “el componente principal de las comidas Banquet (su atributo clave) es que debe costar un dólar”, afirma el director general de la empresa, Gary Rodkin. “Todo lo demás pierde importancia respecto a esto”. El precio regresó a un dólar por cada comida. Para ganar dinero a ese precio, ConAgra está manejando mejor sus costos. Eliminó artículos costosos como pollo en barbique y cerdo frito, y los cambió por pequeños trozos de carne a la parrilla, arroz y frijoles. Además, redujo el tamaño de las porciones y recurrió a ingredientes más baratos, como

puré de papas en lugar de pastelillos de chocolate. Los consumidores están respondiendo bien a los esfuerzos de la marca por mantener los precios bajos. ¿En dónde más puede encontrar una comida por un dólar?

La mayoría de las compañías tratan de medir sus curvas de demanda estimando la demanda con distintos precios. El tipo de mercado hace la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado que resulta de precios diferentes. Si la empresa enfrenta competencia, su demanda con distintos precios dependerá de si los precios de los competidores se mantienen constantes o cambian de acuerdo con los precios de la empresa misma.

### Elasticidad de la demanda con el precio

Considere las dos curvas de demanda de la figura 10.6. En la figura 10.6A, el aumento del precio de  $P_1$  a  $P_2$  origina una caída relativamente pequeña en la demanda de  $Q_1$  a  $Q_2$ . Sin embargo, en la figura 10.6B el mismo aumento de precio genera una caída significativa en la demanda, de  $Q_1$

#### Curva de demanda

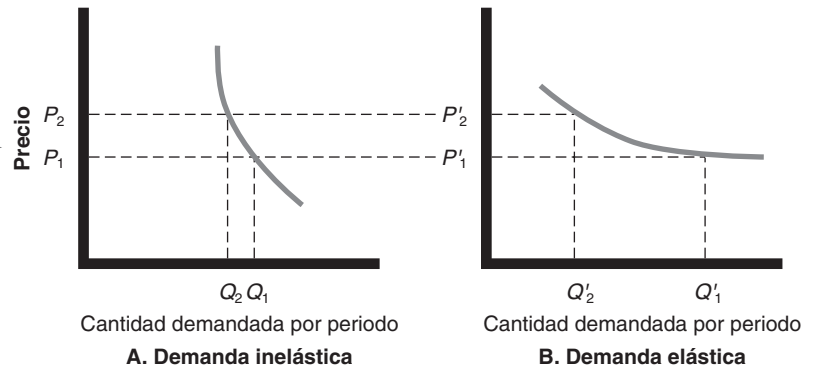
Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo dado, a los diferentes precios que podrían cobrarse.



● La curva precio-demanda: Cuando ConAgra aumentó los precios de sus comidas congeladas Banquet, las ventas cayeron de manera considerable. “El componente fundamental... es que debe costar un dólar”, afirma el director general Gary Rodkin, que aparece en la fotografía. “Todo lo demás pierde importancia respecto a esto”.

● FIGURA | 10.6  
Curvas de demanda

El precio y la demanda están relacionados (a nadie sorprende esto). Por lo general, los precios altos resultan en una baja demanda. Sin embargo, en el caso de algunos productos de prestigio, la relación podría ser inversa. Un precio más alto indica mayor calidad y estatus, produciendo mayor demanda.



**Elasticidad de precios**  
Medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

a  $Q_2$ . Si la demanda apenas cambia con una pequeña modificación en el precio, decimos que la demanda es *inelástica*. Si la demanda cambia mucho, decimos que la demanda es *elástica*. La **elasticidad de precios** de la demanda se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{elasticidad de la demanda respecto el precio} = \frac{\% \text{ del cambio en la cantidad demandada}}{\% \text{ de cambio en el precio}}$$

Suponga que la demanda cae un 10 % cuando el vendedor aumenta su precio en un 2 %. Entonces, la elasticidad de la demanda respecto al precio es de  $-5$  (el signo menos confirma la relación inversa entre precio y demanda) y es elástica. Si la demanda cae 2 %, con un incremento del 2 % en el precio, entonces la elasticidad es de  $-1$ . En este caso, las ganancias totales del vendedor permanecen iguales: la compañía vende menos artículos, aunque a un precio más alto que mantiene las mismas ganancias totales. Si la demanda cae un 1 por ciento cuando el precio se incrementa en un 2 %, la elasticidad es de  $-\frac{1}{2}$  y la demanda es inelástica. Entre menos elástica sea la demanda, más costoso le resultará al vendedor el incremento del precio.

¿Qué determina la elasticidad de la demanda con relación al precio? Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto que están comprando es único o cuando tiene alta calidad y prestigio, o cuando es exclusivo. También son menos sensibles al precio cuando es difícil encontrar productos sustitutos o cuando no les es tan fácil comparar la calidad de éstos. Finalmente, los compradores son menos sensibles al precio cuando el gasto total por un producto es bajo en relación con su ingreso, o cuando comparten el costo con terceros.<sup>11</sup>

Si la demanda es más elástica que inelástica, los vendedores pensarán en bajar sus precios; un precio menor genera más ganancias totales. Esta práctica es razonable siempre y cuando los costos adicionales de producción y ventas no excedan las ganancias adicionales. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas buscan evitar una fijación de precios que convierta sus productos en artículos de consumo básico. En años recientes, fuerzas tales como la desregulación, las comparaciones instantáneas de precios por Internet y otras tecnologías han incrementado la sensibilidad de los consumidores ante los precios, ocasionando que productos desde teléfonos y computadoras, hasta automóviles nuevos, se conviertan en artículos de consumo básico para los consumidores.

Los consumidores deben trabajar más que nunca para diferenciar sus ofertas cuando una docena de competidores están vendiendo prácticamente el mismo producto a un precio similar o más bajo. Ahora más que nunca, las compañías tienen que entender la sensibilidad de sus consumidores y de los intercambios que la gente está dispuesta a hacer entre el precio y las características de los productos.

## La economía

Las condiciones económicas tienen un fuerte impacto sobre las estrategias de fijación de precios de la empresa. Factores económicos como un auge o una recesión, una inflación y las tasas de interés afectan las decisiones de precios debido a que influyen en los gastos de los consumidores, sus percepciones del precio y de valor de los productos, así como de los costos de producción y venta de un producto.

Después de la reciente Gran Recesión, los consumidores han revalorado la ecuación precio-valor. Muchos consumidores se han apretado los cinturones y se han vuelto más sensibles a los precios. En la nueva economía más austera, un mercadólogo se queja de que "la banalidad ya no existe". Aún más, es probable que los consumidores continúen sus conductas ahorrativas mucho tiempo después de cualquier recuperación económica. Como resultado, muchos gerentes de marketing han incrementado su énfasis en las estrategias del valor por el dinero que se cobra. "La palabra mágica es valor", dice un mercadólogo de P&G. "En esta era económica, las personas

son... mucho más reflexivas antes de hacer compras... Ahora nos enfocaremos aún más en ayudar a que los consumidores vean el valor".<sup>12</sup>

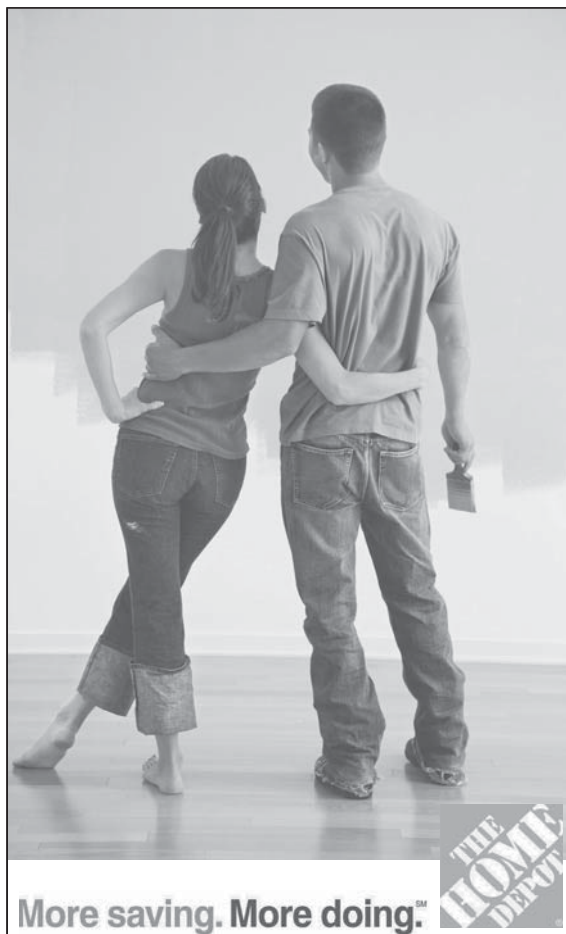
La respuesta más evidente a la nueva realidad económica es reducir los precios y ofrecer mayores descuentos. Y miles de compañías han hecho justamente eso. Los precios más bajos hacen que los productos sean más costeables y ayudan a incrementar las ventas a corto plazo. Sin embargo, tales recortes podrían tener consecuencias indeseables a largo plazo. Precios más bajos significan menores márgenes. Los grandes descuentos podrían abaratar una marca ante los ojos de los consumidores. Y, una vez que una empresa reduce sus precios, es difícil elevarlos de nuevo cuando la economía se recupere. Considere compañías como Starbucks, Tiffany's o City Market, que llevan años posicionándose con éxito en productos de lujo a precios elevados. Al adaptarse al nuevo entorno de precios, este tipo de compañías enfrenta la difícil tarea de reajustar su propuesta de valor, mientras permanecen fieles a su posicionamiento de "más por más" de largo plazo.

En lugar de reducir los precios, muchas compañías están modificando su enfoque de marketing para incluir artículos más costeables en sus mezclas de productos. ● Por ejemplo, mientras las promociones anteriores de Home Depot destacaban productos de primera y conceptos costosos, como la creación de la cocina de sus sueños, la publicidad más reciente de la empresa anuncia artículos como la tierra para sembrar y las herramientas de mano con la frase publicitaria: "Más ahorros, más resultados. Es el poder de Home Depot". Otras compañías están manteniendo sus precios pero redefiniendo el "valor" en sus propuestas de valor. Por ejemplo, Unilever reposicionó sus alimentos congelados de lujo Bertolli como una marca para comer en casa, más barata que comer en un restaurante. Y los anuncios del queso Velveeta de Kraft le dicen a los compradores que "olviden el cheddar, Velveeta es mejor", afirmando que un paquete de Velveeta es "del doble del tamaño del cheddar, por el mismo precio".<sup>13</sup>

Recuerde, incluso en las épocas económicas más difíciles, los consumidores no sólo compran con base en los precios; ellos comparan el precio que pagan con el valor que reciben. Por ejemplo, según una encuesta reciente, a pesar de que Nike vende un par de zapatos hasta por 150 dólares, posee el nivel de lealtad de los clientes más alto de cualquier marca en el segmento del calzado.<sup>14</sup> Los clientes perciben que el valor de los productos Nike, así como la experiencia de propiedad Nike, bien valen el precio. De esta manera, no importa cuál sea el precio que asignen (bajo o alto), las compañías deben ofrecer un gran *valor por el dinero*.

## Otros factores externos

Además del mercado y de la economía, la compañía debe tomar en cuenta otros factores de su entorno externo al fijar precios; debe considerar el impacto que tendrán sus precios sobre otros elementos de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los *distribuidores* ante distintos precios? La empresa debe fijar precios que permitan a los distribuidores lograr utilidades justas, que motiven su apoyo y que los ayuden a vender el producto de manera efectiva. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre la decisión de fijación de precios. Por último, tal vez también sea necesario tomar en cuenta las *cuestiones sociales*. Al fijar precios, las ventas a corto plazo, la participación de mercado y las utilidades deben ajustarse de acuerdo con cuestiones sociales más amplias. Al final del capítulo 11 estudiaremos los temas de política pública para la fijación de precios.



● Fijación de precios y la economía: en lugar de sólo recortar los precios, Home Depot cambió su enfoque de marketing hacia artículos y proyectos más costeables, con el uso de la frase publicitaria: "Más ahorros, más resultados...".

# Marketing Real 10.2

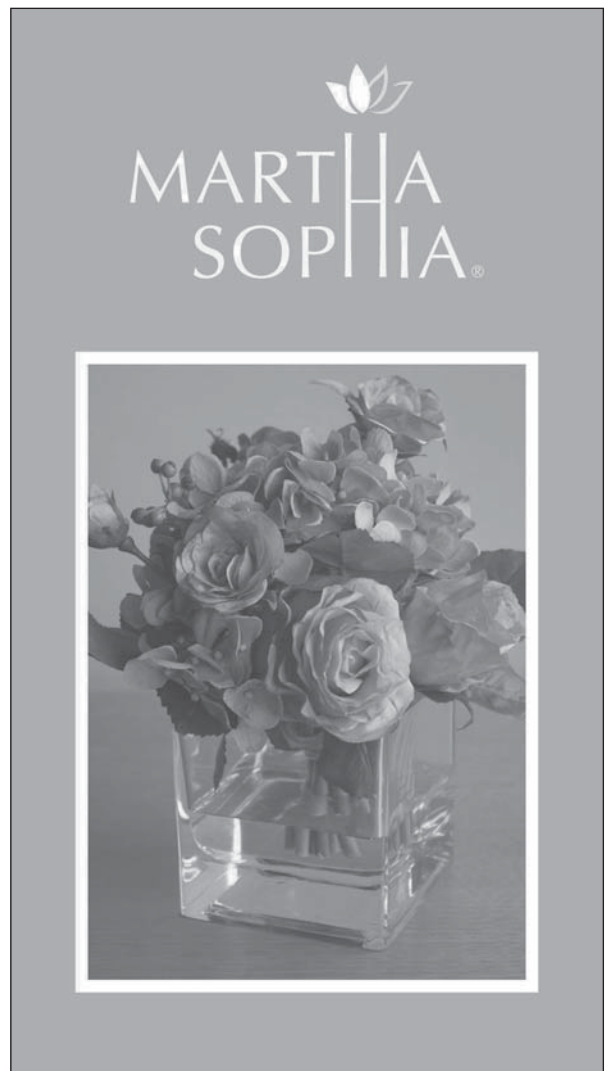
## Martha Sophia

Las grandes historias de éxito empresarial tienen una característica común: la capacidad del fundador de la compañía para detectar una necesidad desatendida y desarrollar una manera original de satisfacerla. Martha Sophia Elizondo fue más allá. Con su empresa de ambientación de espacios y creación de arreglos florales no sólo abrió un mercado totalmente nuevo en México, sino que desarrolló y patentó una tecnología especial, única en el mundo. Se trata de una innovación que permite que plantas, follajes y flores naturales conserven su color, aroma y textura hasta por 15 años, según el cuidado que se les dé. Este descubrimiento la llevó a fundar en 1985 Martha Sophia, una compañía líder en su mercado, que hoy cuenta con 12 sucursales en el país. Esta emprendedora comenzó trabajando en casa, y al principio se concentró en la fabricación de productos navideños, como pinos y coronas de adviento, hechos con materiales naturales preservados. Pero había un problema. “La Navidad sólo ocurre una vez al año y no podíamos sostenernos sólo de las ventas decembrinas”, comenta Martha Sophia. La solución fue pensar en grande y pasar al siguiente nivel. Con una inversión bastante modesta, la empresaria adaptó un local al sur de la Ciudad de México y amplió su oferta con nuevas líneas de negocio. Hoy éstas incluyen arreglos florales —elaborados con flores preservadas y sintéticas, y frutas artificiales hechas y pintadas a mano—, servicios de jardinería y diseño de paisaje, interiorismo y decoración de espacios para ceremonias y eventos. Sólo un año después de su fundación, la compañía había desarrollado ya una importante cartera de consumidores en todo el país, tanto de mayoristas —mueblerías, tiendas de regalos y de decoración— como de minoristas. En la actualidad su lista de compradores está constituida en un 90% por particulares; el resto de la venta deriva de una mezcla de clientes corporativos (hoteles, restau-

rantes, centros comerciales, spas, etc.). Para Martha Sophia el activo más valioso de la empresa son sus colaboradores, a quienes capacita semanalmente en temas como diseño de paisaje, horticultura, técnicas de ventas y atención al cliente, con el propósito de lograr la satisfacción total de sus consumidores al ofrecerles soluciones en ambientación y decoración de acuerdo con sus necesidades. Martha Sophia y sus vendedores no ofrecen adornos, sino “emociones y recuerdos”.

“La regla de oro es siempre ir más allá y ofrecer toda una experiencia de compra. Queremos que los compradores regresen convertidos en fanáticos. Eso, junto con la calidad de nuestros productos, es lo que hace que tengamos clientes que han permanecido leales a nuestra marca desde hace 25 años”, asegura la fundadora. Gracias a la buena respuesta que tuvo del mercado, en 2003 la empresa fue invitada por una de las cadenas de almacenes departamentales más importantes del país, El Palacio de Hierro, a comercializar sus productos en sus tiendas, pero no como un proveedor más, sino con una “tienda dentro de la tienda”, es decir, montando una *corner* dentro de sus instalaciones. Hoy en día nueve de sus 12 sucursales están ubicadas dentro de esas unidades, y las ventas generadas ahí representan el 30% del total de la facturación de la marca. Además de estos canales de venta, la empresa maneja una tienda on-

line y tiene presencia en clubes de precio como Sam’s Club y Costco, bajo la marca Home Accents by Martha Sophia. Uno de los retos más importantes para la compañía fue la comunicación, ya que la publicidad de la marca antes dependía solamente de las recomendaciones “de boca en boca”. Gracias al apoyo de un consultor especializado, la empresa ha mejorado mucho en este renglón usando una fórmula sencilla que se basa en definir un mercado meta, un cliente ideal, una propuesta de valor, y probar semana tras semana la generación de prospectos para convertirlos en clientes. La estrategia actual incluye distribución de *flyers*, publicación de anuncios en periódicos zonales, campañas de e-marketing y página Web, promociones y



descuentos en punto de venta, patrocinio de eventos, mejora de la imagen corporativa, etc. Además se implementaron otras tácticas, como la mejora de la entrega y el reparto a domicilio, y la creación de planes de pago y financiamiento. Los beneficios fueron evidentes desde la primera semana, y cinco meses después las ventas se habían incrementado 43% en las tiendas indepen-

dientes y 42% en los espacios de El Palacio de Hierro.

Para expandir todavía más el negocio se planteó una estrategia de crecimiento en la que cuenta con áreas comerciales, arquitectura del paisaje, tienda virtual de arreglos naturales, preservados y sintéticos, Tres tiendas al público "Martha Sophia", nueve "Martha Sophia Store in Store", en

El Palacio de Hierro, Decoración de ceremonias y eventos sociales, exportación y venta al mayoreo en la República Mexicana, Diseño exclusivo para interioristas, decoración de espacios en edificios, oficinas, casas, tiendas departamentales, centros comerciales, hoteles, hospitales y restaurantes.

**Fuentes:** [www.SoyEntrepreneur.com](http://www.SoyEntrepreneur.com); [www.marthasophia.com](http://www.marthasophia.com).

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno de precios feo y con cambios rápidos. Las compañías que tienen éxito al crear valor para el cliente con otras actividades de la mezcla de marketing también deben obtener parte de este valor mediante los precios que establecen. En este capítulo examinamos la importancia de la fijación de precios, las estrategias generales para asignar precios, y los factores internos y externos que afectan las decisiones de precios.

### Objetivo 1

**Responder a la pregunta: "¿Qué es el precio?" y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual tan cambiante.**

El *precio* se puede definir de forma limitada como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o se puede definir de manera más general como la suma de los valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener y utilizar el producto o servicio. El desafío de la fijación de precios consiste en encontrar un precio que permita a la compañía obtener una utilidad justa al recibir un pago por el valor que crea para el cliente.

A pesar del papel cada vez más importante de los factores relacionados con el precio en el proceso del marketing moderno, el precio continúa siendo un elemento importante de la mezcla de marketing. Es el único elemento de la mezcla que produce utilidades, ya que todos los otros elementos representan costos. Más importante, como parte de una propuesta de valor general de la compañía, el precio tiene un papel fundamental en la creación de valor para el cliente, y en el establecimiento de las relaciones con el mismo. Los gerentes inteligentes tratan al precio como una herramienta estratégica fundamental para crear y obtener valor de los clientes.

### Objetivo 2

**Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender las percepciones del valor para el cliente, los costos para la compañía y las estrategias que usan los competidores para fijar precios.**

Las compañías pueden elegir entre tres estrategias principales para fijar precios: la fijación de precios basada en el valor del cliente, la

fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia. La *fijación de precios basada en el valor del cliente* utiliza las percepciones de valor de los compradores como base para establecer el precio. Una buena asignación de precios inicia con la comprensión plena del valor que un producto o servicio crea para los clientes, y con el establecimiento de un precio que capture ese valor. Las percepciones que tienen los clientes del valor del producto establecen el tope de los precios. Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán.

Las empresas podrían utilizar otras estrategias de fijación de precios basadas en el valor. La *fijación de precios por buen valor* implica ofrecer sólo la combinación correcta de calidad y buen servicio, a un precio justo. Los precios bajos todos los días son un ejemplo de esta estrategia. La *fijación de precios por valor agregado* implica anexar características de valor agregado y servicios que distingan las ofertas de la compañía y justifiquen el cobro de precios más altos.

La *fijación de precios basada en los costos* asigna precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos. La compañía y los costos del producto son aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al asignar precios. Mientras que las percepciones de valor de los clientes establecen el precio límite máximo, los costos establecen el precio mínimo. Sin embargo, la fijación de precios basada en los costos es impulsada por el producto y no por el cliente. La compañía diseña lo que considera un buen producto y fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Si el precio resulta demasiado elevado, la compañía debe entonces buscar menores sobrepuestos o menores ventas, aunque ambos producirán pocas ganancias. Si la empresa asigna un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades también se verán afectadas. Los métodos de fijación de precios basados en el costo incluyen la *fijación de precios de costo más margen* y la *dirección de precios de equilibrio* (o fijación de precios por utilidad meta).

La *fijación de precios basada en la competencia* implica establecer los precios con base en las estrategias, los costos, los precios y las ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basan sus juicios del valor de un producto en los precios que cobran los competidores por productos similares. Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la empresa proporciona mayor valor, entonces puede asignar un precio más elevado. Si los consumidores perciben un valor menor de los productos de la competencia,

entonces la empresa debe cobrar un precio más bajo o cambiar las percepciones de los consumidores para justificar un precio más alto.

**Objetivo 3** Identificar y definir los otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.

Otros factores *internos* que afectan las decisiones de fijación de precios incluyen la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y la mezcla de marketing, así como otras consideraciones organizacionales. El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de la empresa. Si la compañía seleccionó su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces la determinación de su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo los precios, será muy sencilla. Algunas compañías posicionan sus productos en el precio y luego ajustan otras decisiones de la mezcla de marketing a los precios que desean cobrar. Otras le dan menos importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear posiciones *no relacionadas con el precio*.

Otras consideraciones *externas* para asignar precios incluyen la naturaleza del mercado, la demanda, y factores ambientales como la economía, las necesidades de los revendedores y las acciones gubernamentales. La libertad que tiene el vendedor para establecer el precio varía en diferentes tipos de mercados. A final de cuentas, el cliente decide si la compañía fijó el precio correcto. El cliente compara el precio con los valores percibidos de utilizar el producto: si el precio excede la suma de los valores, el consumidor no lo comprará. De esta manera, la empresa debe ser capaz de entender conceptos como las curvas de demanda (la relación precio-demanda) y la elasticidad del precio (la sensibilidad de los consumidores ante los precios).

Las condiciones económicas también pueden tener un fuerte impacto sobre las decisiones de asignación de precios. La Gran Recesión provocó que los consumidores revaloraran la ecuación precio-valor. Los mercadólogos han respondido haciendo mayor énfasis en estrategias de precios que dan valor por el dinero. Sin embargo, incluso en tiempos de crisis económica, los consumidores no compran únicamente según los precios. Así, no importa el precio que cobren (bajo o alto), las compañías tienen que ofrecer valor superior por el dinero.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

Precio (p 290)

**OBJETIVO 2**

Fijación de precios basada en el valor para el cliente (p 291)

Fijación de precios por buen valor (p 292)

Fijación de precios por valor agregado (p 293)

**OBJETIVO 3**

Fijación de precios basada en los costos (p 295)

Costos fijos (costos de operación) (p 296)

Costos variables (p 296)

Costos totales (p 296)

Curva de experiencia (curva de aprendizaje) (p 297)

Fijación de precios de costo más margen (fijación de sobreprecio) (p 297)

Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta) (p 298)

Fijación de precios basada en la competencia (p 299)

Determinación de costos por objetivo (p 300)

Curva de demanda (p 302)

Elasticidad de precios (p 303)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Fijación de precios**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. ¿Qué factores deben tomar en cuenta los mercadólogos al fijar precios? (AACSB: comunicación).
2. Mencione y describa los dos tipos de métodos de fijación de precios basados en el valor (AACSB: comunicación).
3. Describa los tipos de fijación de precios basados en el costo, así como los métodos para aplicar cada uno de ellos (AACSB: comunicación).
4. ¿Qué es la *determinación de costos por objetivo* y en qué se diferencia del proceso común para establecer precios? (AACSB: comunicación).

5. Analice el impacto que tiene la economía en las estrategias de fijación de precios de una empresa (AACSB: comunicación).
6. Mencione y describa los cuatro tipos de mercados que reconocen los economistas, y analice los desafíos que plantea cada uno para la fijación de precios (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. En un grupo pequeño, analice sus percepciones del valor y cuánto está dispuesto a pagar por los siguientes productos: automóviles, comida congelada, jeans y zapatos tenis. ¿Existe una diferencia entre los miembros de su grupo? Explique por qué existen esas

- diferencias. Analice algunos ejemplos de marcas de esos productos que estén posicionados para entregar diferente valor a los consumidores (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
- Calcule estimados de la elasticidad del precio para una variedad de bienes y servicios de consumo. Explique el significado de elasticidad es de 0.5 y de 2.4 (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  - En un grupo pequeño, determine los costos asociados con la oferta de un título de maestría en línea, en comparación con el título tradicional de una universidad. ¿Cuáles son los costos fijos y cuales los costos variables? Determine la colegiatura (es decir, el precio) que cobraría para un curso de tres créditos en este programa de posgrado. ¿Qué método de fijación de precios utilizó su grupo para determinar el precio? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Buscaría usted el mejor precio para un procedimiento médico? La mayoría de los pacientes no conocen el precio de un procedimiento médico, y a muchos no les importa porque piensan que el seguro lo cubrirá. Sin embargo, éste no siempre es el caso. Muchos pacientes pagan por atender su salud. Sin embargo, los costos para atender la salud y los precios de los médicos ahora son más transparentes gracias a internet. Existen varios sitios web que proporcionan a los pacientes costos de Información, mientras que otros les permiten hacer comparaciones en sus áreas. Incluso podrían obtener un cupón para un descuento de un proveedor en particular.

- Visite [www.outofpocket.com/OOP/Default.aspx](http://www.outofpocket.com/OOP/Default.aspx) para determinar el costo promedio de una colonoscopia. Utilice una fuente como

[www.newchoicehealth.com](http://www.newchoicehealth.com) y determine el costo de una colonoscopia en su ciudad y en una ciudad cercana. ¿Cuál es el más y el menos costoso en cada ciudad? ¿Los precios son similares al promedio nacional? ¿Por qué existen diferencias o similitudes en el rango de precios de las dos ciudades? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

- Los proveedores del cuidado de la salud a menudo establecen los precios mediante este tipo de sitios web. Discuta las posibilidades de que los consumidores aprovechen los descuentos de precio que se ofrecen en Internet por servicios médicos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

En los precios de las líneas aéreas, cinco dólares aquí, diez allá, y todo empieza a sumarse. Las líneas aéreas cobran pequeñas tarifas a diestra y siniestra, ¡excepto que hay más ceros después de los cinco y los dieces! Las tarifas adicionales contribuyeron en más de 5000 millones de dólares a las ganancias de las líneas aéreas en 2009. Cambie su vuelo, y eso le costará hasta 150 dólares; registre una maleta, y añada otros 10 a 25 dólares, y tal vez 50 por una segunda maleta si viaja al extranjero. ¡Spirit Airlines incluso cobra por el equipaje de mano! ¿Quiere llevar a su mascota? Eso costará de 50 a 100 dólares; ¿tiene hambre? 10 dólares o más, por favor. Si paga entre 10 y 30 dólares, puede pasar al frente de la fila de registro y de seguridad, y abordar antes que otros pasajeros. Estas tarifas son adicionales a todos los otros impuestos y cargos que se cobran a los pasajeros. Sin embargo, un informe reciente de la Government Accountability Office plantea

el problema de la revelación de tarifas. Las aerolíneas sólo están obligadas a revelar las tarifas del registro del equipaje, lo que dificulta la comparación de costos al reservar un vuelo.

- Visite [www.delta.com](http://www.delta.com) y determine cuánto costaría volar en Delta Airlines desde Atlanta hasta Denver en un vuelo redondo de una semana el próximo mes. ¿Qué tarifas adicionales tendrá que pagar para cambiar su vuelo, registrar una maleta, llevar a su perro y comer durante el vuelo? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
- ¿Qué tan fácil fue determinar el costo total de su vuelo? ¿Se debe obligar a las aerolíneas para que revelen todas las tarifas mediante un método más sencillo? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).



## EL MARKETING Y LA Economía

### Colgate-Palmolive

A medida que la incertidumbre económica ha hecho que la gente esté más consciente de sus gastos, muchas compañías han reducido los precios de sus productos y servicios. Incluso otras empresas han mantenido sus precios de manera exitosa, vendiendo tanto o más que antes de la crisis económica. Sin embargo, Colgate-Palmolive es una de las pocas empresas afortunadas que en realidad han podido *incrementar* los precios durante esta época más austera, y obtener beneficios de ello. Piense en eso, ¿cuánto se tendría que reducir su presupuesto para dejar de cepillar sus dientes o bañarse? Las condiciones económicas tienen un impacto relativamente pequeño sobre los hábitos de cuidado personal básico de la gente, y las marcas preferidas están muy arraigadas para satisfacer estas necesidades. Con base en

una evaluación precisa de los hábitos de compra de los consumidores, Colgate-Palmolive incrementó sus precios un 7.5 % en promedio sin sufrir la caída de sus ventas. Precios más altos y volúmenes estables igual a mayores utilidades. De hecho, las utilidades de la compañía aumentaron un 20 % en 2008 y un 17 % en 2009, durante el periodo más difícil de la reciente recesión. Parece que una apariencia limpia es un concepto a prueba de recesiones.

1. ¿El éxito del aumento de precios de Colgate-Palmolive se relaciona de alguna forma con la economía?
2. A largo plazo, conforme la economía se recupere, ¿qué podría esperar Colgate-Palmolive después de su aumento de precios?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Un factor externo que los fabricantes deben tomar en cuenta al fijar precios son los márgenes de los revendedores. Los fabricantes no tienen la última palabra sobre el precio que pagan los consumidores; los vendedores minoristas sí. Es por eso que los fabricantes deben empezar con los precios al detalle sugeridos y trabajar hacia atrás, restando los sobrepuestos requeridos por los distribuidores que venden el producto a los consumidores. Una vez que se considera esto, los fabricantes saben cuál es el precio al que deben vender sus productos a los distribuidores, y así pueden determinar cuál es el volumen que deben vender para salir a mano con cierta combinación de precio y costo. Para responder a las siguientes preguntas, consulte el apéndice 2.

1. Un consumidor compra a un minorista una computadora por 800 dólares. Si el sobrepuesto del minorista es del 30 % y el del mayorista es del 10 %, ambos basados en sus respectivos precios de venta, ¿a qué precio vende el fabricante el producto al mayorista? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).
2. Si el costo variable unitario para cada computadora es de 350 dólares, y los costos fijos del fabricante suman un total de 2 millones, ¿cuántas computadoras debe vender este fabricante para salir a mano? ¿Cuántas debe vender para obtener una utilidad de 50 millones? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### IKEA

Muchas compañías tienen misiones idealistas. Sin embargo, la visión de IKEA, “crear una mejor vida cotidiana para la mayoría de las personas”, parece hasta cierto punto imposible. ¿Cómo puede una empresa que fabrica muebles mejorar la vida cotidiana de las masas? De manera interesante, la parte más importante de esta estrategia es el precio. Para cada producto que diseña, desde sofás de piel hasta tazas de plástico, IKEA empieza con un precio meta. El precio meta es uno que se considera costeable, y que permita que el producto sea accesible a las masas.

Sólo entonces, la empresa empieza el difícil proceso de crear un producto innovador, moderno y de alta calidad que pueda entregarse al cliente por ese precio meta. Como señala IKEA, cualquiera puede fabricar artículos de alta calidad por un precio elevado o productos

de baja calidad por un precio bajo. El verdadero desafío consiste en hacer productos de alta calidad a bajo precio, y para hacerlo se requiere un enfoque implacable en los costos, combinado con un toque de innovación. Esa ha sido la labor de IKEA durante más de 65 años.

Después de ver el video que presenta a IKEA, responda las siguientes preguntas acerca de la estrategia de fijación de precios de la empresa:

1. ¿Cuál es la promesa de valor de IKEA?
2. Respecto al sofá Kipplan, ilustre la forma en que IKEA entrega su promesa de valor a los consumidores.
3. Con base en los conceptos del texto, ¿IKEA utiliza un método de fijación de precios basado en el valor o basado en los costos? Respalde su respuesta.

# CASO Empresarial

## Southwest Airlines: equilibrando la ecuación precio-valor

Es el mismo avión yendo al mismo lugar exactamente a la misma hora. Sin embargo, en estas épocas no todos los pasajeros de las aerolíneas son iguales; ni tampoco pagan lo mismo. De hecho, es probable que una persona en cualquier vuelo haya pagado un precio diferente por su boleto que cualquiera de los individuos que está a su lado. Sin embargo, no importa en dónde se sienten, todos los pasajeros tienen algo en común: casi nadie se siente feliz con lo que obtuvo por lo que pagó. Los ánimos están irritados por los crecientes precios de los viajes aéreos, aunados a menos comodidades y a un servicio al cliente menos atento. En toda la industria, los índices de satisfacción cayeron el año pasado por tercer año consecutivo. Algo no está bien con la ecuación precio-valor de las líneas aéreas.

Tal vez la mayoría de las personas ha tenido experiencias como las de Doug Fesler, un ejecutivo de un grupo de investigación médica en Washington D.C.

Él no esperaba muchas comodidades en su vuelo de American Airlines a Honolulu. De hecho, sabiendo que la línea aérea ya no servía alimentos gratuitos, empacó su propio almuerzo para la segunda parte de su vuelo desde Dallas a Honolulu. Sin embargo, dijo que estaba sorprendido por la falta de servicios básicos y por las condiciones generales de la cabina. En ese vuelo, el audio de la película no servía; la luz que indica cuando el baño está ocupado prendía de forma intermitente, causando confusión y, en algunos casos, largas esperas embarazosas para los pasajeros que necesitaban usarlo. Y, aunque podía comprarse comida, los alimentos se terminaron antes de que las sobrecargos pudieran servir a toda la cabina, provocando que algunos pasajeros observaran con pesadumbre el almuerzo que llevaba consigo.

Su viaje de regreso fue igual de desilusionante. Esta vez el audio de la película funcionaba (pero sólo en español) y su asiento se rehusaba a permanecer derecho. “Me sentí horrorizado”, dijo Fesler. “Uno paga 500 o 600 dólares por un asiento, y esperas que funcione”. Dijo que ha considerado la posibilidad de evitar volar en líneas aéreas con un servicio tan malo, pero añadió: “Si uno hiciera eso con cada línea aérea que te provoca un enojo, nunca llegaría a ningún lugar en este país”.

Es cierto que no es la mejor época para las aerolíneas. La larga recesión ha tenido un doble efecto al reducir las utilidades que incrementar los costos. Esto ha provocado que sea más difícil mantener las aeronaves y proporcionar los servicios que los clientes esperan.

Sin embargo, en medio de la turbulencia, una aerolínea particular parece estar volando alto. Southwest Airlines está marcando récords por la cantidad de pasajeros y la rentabilidad. No se trata sólo de un fenómeno reciente para la línea aérea de bajo costo más famosa. Desde que empezó a volar en 1972, nunca ha perdido dinero, algo que ninguna otra línea aérea estadounidense puede decir. Y, en 2009, Southwest era la única línea aérea que llevó más pasajeros que el año anterior. ¿Cuál es su secreto? En resumen, ha sido capaz de proporcionar un servicio aéreo que proporciona un valor máximo al dar a los clientes mayores beneficios por el precio que pagan.

### LA FÓRMULA DE SOUTHWEST

Desde sus humildes inicios, la línea aérea ha sido reconocida por pocos aspectos que realmente la clasifican como una línea aérea “sin lujos”. Para los poco conocedores, no asigna sus asientos, sino que los pasajeros son atendidos y abordan en el orden en que van llegando, un procedimiento que los clientes prefieren en un índice de dos a uno. La compañía no sirve alimentos en sus vuelos, sino sólo bocadillos sencillos. Únicamente cuenta con aviones angostos 737 y no cuenta con una sección de primera clase. Tampoco proporciona entretenimiento

electrónico, sino que en utiliza auxiliares de vuelo graciosos para entretener a los pasajeros.

Desde el principio, su objetivo principal han sido los precios bajos. Ha comunicado a los clientes de manera muy eficaz que la falta de comodidades le permite cobrar las tarifas más bajas de la industria. De hecho, ésta ha sido una ventaja competitiva para la compañía desde hace mucho tiempo. Conforme la línea aérea se expandía de una ciudad a otra, otras empresas se vieron obligadas a bajar sus tarifas para competir. Esta baja general en las tarifas dentro de los mercados que atiende Southwest ahora se conoce como el “efecto Southwest”.

No obstante, a mediados de la década del 2000, la ventaja que tenía Southwest en los costos respecto a las otras líneas aéreas se redujo de manera considerable. Las compañías más grandes de la industria redujeron los costos de manera importante cuando aumentaron los costos de combustible y mano de obra. Las nuevas aerolíneas de precio bajo ganaron fuerza. Los competidores se abarataron y fueron más capaces de igualar los precios de Southwest.

Sin embargo, Southwest no puso todos sus huevos en la canasta de los precios. Durante años, se concentró en proporcionar los tipos de beneficios que realmente les interesan a los viajeros. Gary Kelly, director general desde 2004, resume esos beneficios:

A final de cuentas, nuestra industria es un negocio de servicios al cliente, y contamos con el mejor personal para proporcionar un servicio especial para éste. Está claro que, conforme las diferencias entre las líneas aéreas se reducen con respecto a las tarifas, debemos trabajar en orden para distinguirnos. Y ésta es nuestra principal ventaja. Desde que el Department of Transportation de Estados Unidos empezó a reunir y a publicar estadísticas de operación, hemos sobresalido en puntualidad, manejo de equipaje, menor número de quejas y menor número de vuelos cancelados. Además, aún somos el productor de bajos costos y el líder de las tarifas más bajas en Estados Unidos. No tenemos intenciones de ceder ese puesto.

### CÓMO AUMENTAR LAS UTILIDADES

Conforme los efectos de la recesión global presionaron a la industria de los viajes, muchas líneas aéreas importantes lucharon para encontrar formas de reducir costos e incrementar sus utilidades. Northwest descubrió que podía ahorrar dos millones de dólares al año al eliminar las rosquillas saladas. American redujo 30 millones de dólares al año al eliminar el servicio de alimentos gratuitos en vuelos más largos. De hecho, en una decisión que extinguió cualquier esperanza de volver a contar con alimentos calientes, la línea aérea eliminó las galeras traseras de su avión MD-80 y la sustituyó por cuatro asientos, lo que le valió otros 34 millones de dólares por año. La eliminación de las almohadas valió otro millón de dólares. La eliminación de este tipo de comodidades han provocado que en algunas líneas aéreas tradicionales tengan menos lujos que la estrategia “sin lujos” de Southwest. Después de todo, usted aún puede obtener bocadillos gratuitos y una almohada en sus vuelos. “En realidad siento más respeto por Southwest Airlines en esta área”, afirma un viajero experimentado. “Ellos nunca han pretendido ofrecer más de lo dan”.

Sin embargo, la práctica más común (y tal vez la más molesta) son las tarifas por equipaje. Ahora casi cualquier línea aérea cobra una tarifa de 15 a 35 dólares por la primera maleta registrada, más por la segunda y hasta 125 dólares si se registra una tercera maleta. ¡Y eso es sólo para el viaje de ida! Los clientes pagan las mismas tarifas por el regreso. Y Spirit Airlines anunció recientemente lo impensable. Pronto empezará a cobrar a los clientes entre 30 y 45 dólares por colocar equipaje de mano en los compartimentos que están sobre los asientos.

A este respecto, Southwest ya tiene una postura. En una campaña publicitaria a nivel nacional, comunicó a los clientes que “las maletas vuelan gratis”. De hecho, es la única línea aérea estadounidense que no cobra por registrar el equipaje. A pesar de las críticas que la empresa ha

recibido por no aprovechar las ganancias que se obtienen por el equipaje, decidió aliarse con los clientes. “En Southwest, tratamos de darle más, mientras nuestros competidores le ofrecen menos”, dijo Kelly.

Kelly no podría estar más feliz con los resultados de esta campaña. No lo considera como una oportunidad perdida para obtener utilidades; de hecho, señala con rapidez que Southwest es la única aerolínea que realmente se ha ganado a sus clientes. “Le estamos ganando a todos en lo que se refiere a la producción de utilidades. Cada día ofrecemos menos asientos y llevamos más pasajeros. Estamos desafiando la gravedad”. Kelly afirma que Southwest ganó alrededor de 1000 millones de dólares en utilidades el año pasado al quitar participación de mercado a sus rivales.

Aunque aclara que es difícil determinar qué cantidad de ese incremento de las utilidades se debe a su campaña de “las maletas viajan gratis”, Kelly piensa que esta política es el principal factor de su éxito financiero actual. “No podemos demostrarles que sea la fuente del cambio (en la participación de mercado), pero lo que sí podemos demostrarles es la conciencia”, dijo Kelly. “La campaña publicitaria ha sido muy poderosa; en definitiva penetró la conciencia de los viajeros estadounidenses; y saben que no cobramos por las maletas”. Kelly considera que el aumento de las utilidades de la línea aérea debido a su mayor carga, eclipsa lo que podría haber ganado en tarifas por equipaje.

### UNA FIRME ECUACIÓN DE VALOR

Además de cobrar tarifas por el registro del equipaje, las líneas aéreas están buscando continuamente formas para sacar más dinero de sus clientes. Algunas compañías cobran una tarifa por sentarse junto al pasillo o junto a una ventana. Ahora existen tarifas por hacer reservaciones, por registrarse en línea o en el aeropuerto, y recargos por combustible. Una línea aérea incluso insinúo que podría empezar a cobrar a los clientes por utilizar el baño del avión. Todas estas nuevas formas de hacer dinero no permiten que los clientes determinen con facilidad el precio real de un boleto. Y tampoco parecen estar funcionando, ya que USAirways, Continental, United Delta y American en combinación perdieron casi 4000 millones de dólares en 2009.

Si Southwest empezaba a perder su ventaja por tarifas bajas, ahora es evidente que la línea aérea ha encontrado una nueva forma de competir con el precio. Al no agregar nuevas tarifas, está enviando el mensaje de que de nuevo es la opción más barata. Combinado con el hecho de que no redujo sus servicios, los clientes están dispuestos a abordar sus aviones. El método probado y verdadero de incrementar los beneficios para los clientes mientras se reducen los costos está funcionando mejor que nunca para Southwest. Y si Kelly logra sus objetivos, continuará reafirmando su fuerza competitiva en los próximos años.

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué beneficios buscan los clientes de las líneas aéreas cuando compran boletos para viajar en avión? ¿Southwest ha hecho mejor las cosas que sus competidores para cubrir las necesidades de estos viajeros?, ¿de qué manera?
2. ¿Cómo ha realizado Southwest la fijación de precios ejecutada basada en el valor?
3. ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos que enfrentan las líneas aéreas al reducir costos? ¿Qué impacto están teniendo estos factores ahora en la fijación de precios y en la rentabilidad de las líneas aéreas?
4. ¿La estrategia actual de la línea aérea realmente la distingue de sus competidores?, ¿esta estrategia es sostenible?
5. ¿Qué recomendaciones de marketing, incluyendo recomendaciones para la fijación de precios, le haría a Southwest en los inicios de la nueva década?

**Fuentes:** Dan Reed, “Southwest: ‘Bagf Fly Free’ Pays Off”, *USA Today*, 20 mayo 2010, p. 1B; Susan Warren, “Keeping Ahead of the Pack”, *Wall Street Journal*, 19 diciembre 2005, p. B1; Michel Higgins, “Class Conflict”, *New York Times*, 25 noviembre 2007, p. 5.1; Cheryl Hall, “Southwest Chief is Flying High”, *Los Angeles Times*, 3 de mayo de 2010, p. A19; William Pack, “Southwest Airlines is Expecting a Better 2011”, *San Antonio Express-News*, 8 de abril de 2010, p. 2C.

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Estrategias de fijación de precios

## Presentación del capítulo

En el capítulo anterior usted aprendió que el precio es una herramienta importante de la mezcla de marketing, tanto para obtener valor del cliente, como para brindárselo. Conoció las tres estrategias principales para fijar precios (basadas en el valor para el cliente, en los costos y en la competencia), así como los numerosos factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía. En este capítulo estudiaremos más aspectos de la fijación de precios: las estrategias de fijación de precios de nuevos productos, las estrategias de fijación de precios de la mezcla de productos, los

ajustes de precios, y el inicio de cambios de precios y la reacción ante esto. Cerraremos el capítulo con un análisis de la política pública en la fijación de precios.

Para empezar, hablemos de Comercial Mexicana, cuya estrategia de precios y de valor única la ha convertido en una cadena de tiendas y restaurantes muy popular y de mayor crecimiento de México. Esta empresa entiende que el éxito no sólo proviene de los productos que ofrece a sus clientes o de los precios que les cobra, sino que es el resultado de ofrecer una combinación de productos y precios que produce mayor *valor* para el cliente; es decir, lo que los clientes reciben por el precio que pagan.

## Comercial Mexicana. Un cambio especial en la ecuación precio-valor: productos de calidad a buen precio

**E**n 1930, en la calle de Venustiano Carranza, en pleno centro histórico de la Ciudad de México, se establece un comercio llamado “Comercial Mexicana”, con sólo 10 empleados, vendiendo jarciería, jergas y telas. Así comienza una gran tienda al mando de su dueño, don Antonino González Abascal y sus hijos Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo. El éxito fue rotundo, la gran aceptación del nuevo concepto de ventas era inesperado, convirtiéndose en poco tiempo en un establecimiento de prestigio, por lo que el local en el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado; el área de ventas se extendió a tres pisos y la variedad de productos se hizo más extensa: se agregaron artículos de juguetería, enseres menores, blancos y de confección. Para 1962 el éxito era tal que se inaugura un nuevo local: Comercial Mexicana “Insurgentes”; siguiendo, en 1964, las sucursales de Asturias, Pílares y La Villa. Y en 1968 Comercial Mexicana da un gran paso, extendiendo su concepto a más puntos de la Ciudad de México y del resto del país. En 1981 la cadena da otro paso más y adquiere la cadena Supermercados, S.A. (Sumesa), con lo que se consolida como grupo. Un año más tarde (en 1982) apuesta por un nuevo concepto, esta vez en el ámbito restaurantero, a través de “Restaurantes California”. Continuando con su crecimiento, para 1989 crea el formato de “Bodega”, un nuevo concepto de autoservicio en donde se pueden hacer compras al mayoreo, semimayoreo y menudeo a precios más bajos.

En 1991, se asocia con COSTCO, una empresa transnacional que vende productos al por mayor (mayoreo) con precios muy bajos. Pero la empresa sigue evolucionando y para 1993 inaugura un nuevo concepto, conocido como “Megamercado”

o simplemente “Mega” llamado así por las dimensiones de la tienda y la gran variedad de productos que ofrece. Ya para 2006 Grupo Comercial Mexicana cuenta con más de 170 tiendas en todo el país, entre Megas, Tiendas, Bodegas, Sumesa y tres centros de distribución.

Como parte de su estrategia de invertir en los formatos de tienda que le den una mayor tasa de retorno, y que otorguen un excelente precio por una muy buena calidad, Controladora Comercial Mexicana convertirá en los próximos años la mayor parte de sus tiendas del formato Sumesa a la marca Fresko, supermercado que le ha dado buenos resultados. “La idea es hacerlo paso a paso, muchos de los Sumesa se convertirán en Fresko, otros quizá en City Market, la idea es tener una cadena de supermercados que se llame Fresko”, comentó Santiago García, director general de Comercial Mexicana. Este nuevo formato basa sus fortalezas en la frescura de sus alimentos y la variedad seleccionada de sus productos, con precios competitivos, buscando satisfacer a clientes que quieren practicidad, surtido de primera calidad, comodidad y una excelente atención al cliente dentro de la tienda de autoservicio. Actualmente la empresa cuenta con una tienda Fresko en la Ciudad de México, pero tiene planeado abrir cuatro más en breve.

Su crecimiento estará orientado principalmente a City Market, Fresko y Mega, que son los formatos más exitosos de este corporativo, y para ello contempla una inversión de 1800 millones de pesos para la apertura de 13 centros, de las cuales tres serán City Market, dos Mega, tres Costco, tres Fresko y dos Beer Factory. Al 31 de marzo de 2011 la empresa operaba 232 tiendas en todo el territorio mexicano a través de ocho diferentes

formatos con las marcas Comercial Mexicana, Mega, Bodega Comercial Mexicana, Costco, Sumesa, City Market, Alprecio y Fresko.

City Market fue inaugurado el 10 de marzo de 2006, como el concepto más sofisticado de autoservicio en México. Es una tienda de ultramarinos, dirigido a un tipo de consumidores de nivel socioeconómico alto; es decir orientado a un segmento “premium” al que ofrece una gran variedad de productos exclusivos y realmente gourmet provenientes de más de 25 países de los cinco continentes. Actualmente existen sólo dos sucursales, ambas ubicadas dentro de la Ciudad de México, teniendo como competencia directa a Liverpool y El Palacio de Hierro, reconocidas tiendas departamentales que atienden a un segmento de clientes de ingresos altos.

De su portafolio de productos del 90 al 95% son alimentos, y su objetivo es resolver necesidades inmediatas de comida o cena (alimentos preparados y que sólo requieren calentarse), enfocándose en personas de elevados ingresos, por lo que dentro de su catálogo cuenta gran variedad de productos gourmet, nacionales e importados, a precios razonables, entre los que se incluyen: aceite, vinos, licores, quesos, mermeladas, enlatados, pastelería fina y carnes finas, de pato, codorniz, avestruz, becerro, búfalo, canguro, conejo, cordero y ternera. También ofrece una variedad de frutas, verduras, jugos y especias exóticas. En un área complementaria se ubican productos de aseo para el hogar, bebidas gaseosas, cervezas, agua y café. Entre las marcas y productos premium que ofrece se encuentran las francesas Hédiard y Feyel, la suiza Lindt y la italiana Illy. Otro de los servicios que Citymarket proporciona a sus clientes es el bar de pintxos, en donde se ofrece la variedad más representativa de platillos elaborados con ingredientes tradicionales de España, y donde se puede degustar una copa de vino o una cerveza, así como gelatos o helados artesanales elaborados con productos frescos de primera calidad. Además de los productos, la experiencia de sofisticación se complementa con las tecnologías con que cuenta; por



ejemplo, cajas de autocobro, carritos con escáneres de productos, hornos de rápida cocción y descongelamiento, así como pantallas electrónicas de precio en todos sus estantes. Desplegada en una superficie de 2000 metros cuadrados, City Market apuesta por la comodidad y un excelente servicio a sus clientes, combinados con una política de valor por el dinero pagado.

**Las campañas de fijación de precios de Comercial Mexicana con base en una estrategia de segmentación de mercados han posicionado a esta empresa dentro del mercado mexicano.**

Otra de las estrategias desarrolladas por Comercial Mexicana, además del formato de tiendas que ofrecen “una excelente calidad a un muy buen precio” es el de su estrategia de publicidad “pagas menos y llevas algo más”, la cual implementó recientemente y con la que pretende reafirmar su posicionamiento de precio bajo entre clientes y no clientes. Esta estrategia se integra como promesa a la frase: “¿Vas al súper o a La Comer?”, y se complementa con iniciativas de comunicación en los principales medios, como radio, televisión abierta y restringida, revistas, exteriores, Internet y mercadotecnia directa, complementado con proyección en las redes sociales como Twitter y Facebook.

**Como vimos** en el capítulo anterior, las decisiones de fijación de precios están sujetas a muchas fuerzas competitivas y del entorno muy complejas. Para complicar las cosas, una compañía no fija un solo precio, sino una *estructura de precios* que cubre distintos artículos de su línea. Esta estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de los productos para que reflejen los cambios en los costos y en la demanda, y para tomar en cuenta los diversos compradores y situaciones. A medida que cambia el entorno competitivo, la empresa considera cuándo es conveniente iniciar los cambios en los precios y cuándo responder a ellos.

En este capítulo examinaremos otros métodos de fijación de precios en situaciones especiales, así como el ajuste de precios para responder en situaciones de cambio. Asimismo, estudiaremos *estrategias de fijación de precios de nuevos productos* para productos que se encuentran en la etapa de introducción de su ciclo de vida, *estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos* para productos relacionados en la mezcla de productos, *estrategias de ajuste de precios* que toman en cuenta las diferencias entre los clientes y los cambios en las situaciones, y estrategias para iniciar y responder a los *cambios de precios*.<sup>1</sup>

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Describir las principales estrategias para fijar los precios de productos nuevos.

Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

## Objetivo 2

Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.

Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos

## Objetivo 3

Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los distintos tipos de clientes y situaciones.

Estrategias de ajuste de precios

## Objetivo 4

Analizar los principales aspectos relacionados con la iniciación de cambios de precios y la respuesta a ellos.

Cambios de precio

## Objetivo 5

Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.

Política pública y marketing

**Comentario del autor** Fijar precios a nuevos productos puede ser muy difícil. Sólo piense en todas las cosas que debe tomar en cuenta para fijar el precio de un teléfono celular nuevo; por ejemplo, el primer iPhone de Apple. Aún más, tiene que empezar a pensar en el precio (junto con muchos otros aspectos de marketing) en el instante que se inicia el proceso del diseño.

## Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y pueden utilizar dos estrategias generales: la de *fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente* y la de *fijar el precio para penetrar en el mercado*.

### Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado

Muchas compañías que lanzan nuevos productos fijan altos precios iniciales para “sacar” utilidades de cada capa del mercado. Apple con frecuencia utiliza esta estrategia, llamada **fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado**. Cuando Apple introdujo el primer iPhone, el precio inicial era de hasta 599 dólares por cada uno. Sólo unos cuantos clientes compraron los teléfonos, y eran aquellos que realmente querían el nuevo aparato y que podían pagar un precio tan alto. Seis meses después, Apple bajó el precio a 399 dólares por un modelo de 8GB y 499 dólares por el modelo de 16GB para atraer a nuevos compradores. Un año después, redujo los precios de nuevo a 199 y 299 dólares, respectivamente, y ahora es posible adquirir un modelo de 8GB por 99 dólares. De esta forma, Apple capturó el nivel más alto de utilidades de varios segmentos del mercado.

La captura del precio más alto sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y la calidad del producto deben sustentar este precio elevado, y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio. En segundo lugar, los costos de producción de un volumen más pequeño no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. Por último, no debe ser tan fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

### Fijación de precios para penetrar en el mercado

En lugar de establecer un precio inicial elevado para aprovechar segmentos de mercado pequeños pero redituables, algunas compañías utilizan la **fijación de precios para penetrar en el mercado**. Estas empresas fijan un precio bajo inicial para *penetrar* en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una gran participación en el mercado. El alto volumen de ventas da como resultado la caída de los costos,

### Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado

Fijar un precio elevado para un producto nuevo, con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.

### Fijación de precios para penetrar el mercado

Fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.



● **Fijación de precios para penetrar en el mercado:** para atraer a los clientes chinos, famosos por su austeridad, IKEA bajó sus precios. La estrategia funcionó. Los fines de semana, la muchedumbre que acude a su inmensa tienda de Beijing es tan grande que los empleados necesitan utilizar megáfonos para controlarlos.

lo que permite a la compañía reducir aún más su precio. ● Por ejemplo, el gigante sueco IKEA ha utilizado esta estrategia para incrementar su éxito en el mercado chino:<sup>2</sup>

Cuando IKEA abrió por primera vez tiendas en China en 2002, la gente se arremolinó, pero no para comprar muebles para el hogar, sino que acudieron para aprovechar los obsequios: aire acondicionado, baños limpios e incluso ideas de decoración. Los consumidores chinos son famosos por su austeridad. Cuando tenían que hacer alguna compra, acudían a las tiendas locales cercanas que ofrecían imitaciones de los diseños de IKEA a fracciones del precio. Así, para atraer a los escrupulosos clientes chinos, la compañía ofreció los precios más bajos del mundo, lo opuesto a las estrategias que utilizan muchos minoristas occidentales en China. Al surtir sus tiendas chinas con productos hechos en ese mismo país, la empresa logró ofrecer precios hasta 70% más bajos que en sus tiendas fuera de China. La estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado funcionó. Ahora IKEA posee el 43% de la participación del creciente mercado chino de mobiliario para el hogar, y las ventas

de sus siete enormes tiendas chinas aumentaron 25% el año pasado. La inmensa tienda de Beijing recibe casi seis millones de visitantes al año. La muchedumbre de los fines de semana es tan grande que los empleados necesitan utilizar megáfonos para mantenerla controlada.

Para que esta estrategia de precios bajos funcione es necesario cumplir varias condiciones. Primero, el mercado debe ser muy sensible a los precios para que el precio bajo produzca un mayor crecimiento de mercado. Segundo, los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta. Por último, los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores, y la compañía debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal.

**Comentario del autor** | La mayoría de los productos individuales forman parte de una mezcla de productos más amplia, y su precio debe fijarse tomando eso en cuenta. Por ejemplo, Gillette cobra un precio bajo por sus rastrillos Fusion. Sin embargo, una vez que adquiere el rastrillo, se convierte en un cliente cautivo por sus costosos cartuchos de reemplazo.

## Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos

A menudo la estrategia para fijar el precio de un producto debe modificarse cuando éste forma parte de una mezcla de productos. En este caso, la compañía busca un conjunto de precios que incrementen al máximo las utilidades de toda la mezcla de productos. Es difícil fijar precios porque diversos productos tienen demandas y costos relacionados, y porque enfrentan distintos grados de competencia. Ahora examinaremos más de cerca las cinco situaciones de fijación de precios de una mezcla de productos que se resumen en la ● **tabla 11.1**; *fijación de precios de línea de productos, fijación de precios de producto opcional, fijación de precios de producto cautivo, fijación de precios de subproductos y fijación de precios de productos colectivos.*

### Fijación de precios de línea de productos

Las compañías acostumbran desarrollar líneas de productos, en lugar de productos únicos. Por ejemplo, Nescafé ofrece presentaciones diferentes de café soluble y en grano con varios diseños y tamaños, teniendo un precio diferente de acuerdo con el tipo de café. También ofrece alternativas para pastelería, confitería y postres. En la **fijación de precios de línea de productos**, la gerencia debe decidir los escalones de precios entre los diversos productos de una línea.

Los escalones de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, deben representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características. Por ejemplo, Aspel COI ofrece una línea completa de software para administración contable, que incluye las versiones Aspel SAE, Aspel NOI, Aspel CAJA, Aspel BANCO, con precios diferenciados de acuerdo con los servicios que ofrecen. Aunque a la compañía no le cuesta más producir el CD con el contenido de la versión con todos los programas que el CD con la versión sencilla, muchos compradores pagan con gusto más para obtener más características, como las herramientas para planeación financiera y el monitoreo de inversiones. La tarea de Aspel consiste en establecer diferencias de valor percibidas que sustenten las diferencias de precio.

### Fijación de precios de línea de productos

Fijar los escalones de precios entre diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.

● TABLA | 11.1 Fijación de precios de la mezcla de productos

Situación de fijación de precios	Descripción
Fijación de precios de línea de productos	Fijar niveles de precios entre los artículos de una línea completa de productos
Fijación de precios de producto opcional	Fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal
Fijación de precios de producto cautivo	Fijar precios de productos que deben utilizarse con el producto principal
Fijación de precios de subproductos	Fijar precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos
Fijación de precios de productos colectivos	Fijar precios de grupos de productos que se venden juntos

### Fijación de precios de producto opcional

#### Fijación de precios de producto opcional

Fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.

Muchas compañías usan la **fijación de precios de producto opcional**; es decir, ofrecen la venta de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal. Por ejemplo, el comprador de un automóvil podría solicitar un sistema de posicionamiento global (GPS) y comunicación inalámbrica de Bluetooth. Los refrigeradores se fabrican con hieleras opcionales; y cuando usted compra una computadora personal nueva, puede elegir entre una enorme gama de procesadores, discos duros, sistemas de acoplamiento, opciones de software y planes de servicio. Fijar los precios de estas opciones constituye un gran problema. Las compañías deben decidir qué artículos incluirán con el precio base y cuáles como opcionales.

#### Fijación de precios de producto cautivo

Establecer el precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para maquinas de afeitar y los juegos para una consola de videojuegos.

### Fijación de precios de producto cautivo

Las compañías que fabrican productos que deben usarse junto con un producto principal emplean la **fijación de precios de producto cautivo**. Algunos ejemplos son las hojas para máquinas de afeitar, los videojuegos y los cartuchos para impresoras. Los fabricantes de los productos principales (máquinas de afeitar, consolas de videojuegos e impresoras) suelen fijar un precio bajo a estos productos y obtener mayores beneficios en los consumibles. Por ejemplo, cuando Sony lanzó su consola de videojuegos PS3, a un precio de 499 y 599 dólares por las versiones regular y de lujo, perdió 306 dólares por unidad vendida; sin embargo, la empresa esperaba recuperar las pérdidas mediante la venta de los juegos más lucrativos PS3.

#### Fijación de precios de subproductos

Establecer un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto original.

No obstante, las compañías que utilizan la fijación de precios de producto cautivo deben ser cuidadosas. En ocasiones es difícil encontrar el equilibrio correcto entre el precio del producto principal y del producto cautivo. Por ejemplo, a pesar de las altas ventas de los videojuegos PS3 dentro de esta industria, Sony aún tiene que recuperar lo que perdió en las consolas PS3. Además,

los consumidores que se ven obligados a comprar productos cautivos costosos podrían resentirse con la marca que los tiene atrapados. Esto ocurrió en la industria de las impresoras y cartuchos de tinta (vea Marketing Real 11.1).<sup>3</sup>

En el caso de los servicios, esta estrategia se conoce como *fijación de precios en dos partes*. El precio del servicio se divide en una *cuota fija*, más una *tarifa de consumo variable*. ● Así, Six Flags y otros parques de diversiones cobran el boleto entrada o un pase de temporada, más una tarifa adicional por la comida y otras diversiones dentro del parque.

### Fijación de precios de subproductos

La producción de productos y servicios a menudo genera subproductos. Si los subproductos no tienen valor y deshacerse de ellos es costoso, esto afecta la fijación del precio del producto principal. Por medio de la **fijación de precios de subproductos** el fabricante busca un mercado para estos subproductos para compensar los costos de desecharlos y lograr que el precio del producto principal sea más competitivo.



● Fijación de precios de producto cautivo: en Six Flags, usted paga un boleto de entrada o un pase de temporada, más una tarifa adicional por la comida y otras diversiones dentro del parque.



# Marketing Real

## Kodak: todo un nuevo concepto en la fijación de precios y la economía de las impresoras

HP, Epson, Canon y Lexmark han dominado durante mucho tiempo la industria de las impresoras (que tiene un valor de 50 000 millones de dólares), con una desesperante estrategia de precios de “rastrillo y navajas” (regalar el rastrillo y luego ganar dinero con las navajas). Estas empresas venden impresoras con poca o ninguna ganancias. Sin embargo, una vez que usted es dueño de la impresora, se ve obligado a comprar sus cartuchos de tinta extremadamente costosos.

Por ejemplo, usted puede adquirir una moderna impresora HP multifuncional por sólo 69.99 dólares, pero el cartucho de tres tintas HP que necesita cuesta 28.99 dólares. Y un paquete de 100 hojas de papel fotográfico HP de cuatro por seis pulgadas cuesta otros 22.99 dólares. El precio de la onza de tinta para impresora excede el precio por onza de un perfume costoso, de la mejor champaña o incluso del caviar. Según un estimado, si usted comprará un galón del producto a esos precios, le costaría la espeluznante cantidad de 4 731 dólares.

Los grandes fabricantes parecen estar contentos con su estrategia de fijación de precios de producto cautivo. De hecho, obtienen cuatro veces más utilidades de los cartuchos de tinta y del papel que de las propias impresoras. A los clientes no les gusta convertirse en rehenes y tener que pagar mucho dinero por la tinta y el papel; incluso algunos de ellos están indignados. Sin embargo, ¿qué pueden hacer? Sólo los cartuchos HP funcionan con las impresoras HP. Comprar otra marca tampoco es la respuesta, ya que todos los fabricantes siguen la misma estrategia de fijación de precios.

Aquí entra Kodak, con una solución única. Recientemente, esta compañía introdujo su primera línea de impresoras Easy Share todo en uno, con una estrategia de asignación de precios revolucionaria que ha volteado de cabeza a toda la industria de impresoras de tinta. En el cambio de una práctica típica de la industria, Kodak vende sus impresoras a precios elevados, sin descuentos, y luego vende los cartuchos de

tinta a precios más bajos. Las impresoras EasyShare cuestan entre 129.99 y 299.99 dólares, dependiendo de sus características, alrededor de 50 dólares más arriba que las impresoras similares de los competidores. Sin embargo, los cartuchos negro y de color para la impresora sólo cuestan 9.99 y 14.99 dólares, respectivamente, casi la mitad de los precios de la competencia. Se trata de un concepto completamente nuevo en los precios y los consumibles de las impresoras.

Para lograr que la estrategia funcionara, Kodak primero tuvo que crear un nuevo tipo de impresora de tinta. Desarrolló una tecnología innovadora que utiliza pequeñas boquillas para lanzar gotas de tinta del tamaño de unos cuantos átomos. A las impresoras EasyShare les toma alrededor de 55 segundos producir una impresión de cuatro por seis pulgadas, más que algunas impresoras competitivas que lo hacen en 32 segundos. Sin embargo, las fotografías resultantes tardan hasta 90 años en desvanecerse, a diferencia de las tintas basadas en colorantes que pueden empezar a desaparecer hasta en un año.

Asimismo, encontró una forma de incluir todos los componentes electrónicos de impresión dentro de la propia impresora, mientras que los rivales incluyen partes de los componentes electrónicos en los cartuchos. Esto le permite Kodak cobrar menos por cada cartucho. Como resultado, según el estudio de un laboratorio independiente, las nuevas impresoras de Kodak “golpearon” a las impresoras rivales en el precio de cada impresión. El estudio demostró que los consumidores que utilizan una impresora EasyShare pueden ahorrar un promedio de 110 dólares al año si imprimen cuatro páginas al día, comparado con el uso de las impresoras de la competencia.

De esta manera, Kodak tenía los precios correctos para la impresora y para la tinta. Ahora, todo lo que necesitaba hacer era reeducar a los consumidores con respecto a los precios de las impresoras; acerca de los beneficios de pagar más al principio, para reducir los costos de impresión a

la larga. Para lograr esto, Kodak lanzó una campaña de marketing llamada “Piensa en la tinta”, que se construyó alrededor de la imagen visual “THINK”, con las primeras dos letras en negro y las últimas tres en color dorado. La campaña planteaba la siguiente pregunta básica: “¿Qué es más inteligente, ahorrar dinero en una impresora o ahorrar dinero en la tinta? (Pista: usted sólo compra la impresora una vez)”.

La campaña THINK inició con actividades virales en línea, centrada en una serie de videos populares “Inkisit” que presentaban a dos tipos tontos, Nathan y Max, que aman imprimir fotografías pero que no les agradan los costos elevados de la tinta. En los videos, presentados en YouTube y en el microsítio de entretenimiento Kodak, se preguntan de forma entusiasta: “¿Alguna vez has pensado cómo sería la vida si la tinta fuera más barata?” Luego lanzaron



THE WORLD'S  
**MOST EXPENSIVE LIQUID**  
ISN'T FOUND IN THE  
MIDDLE EAST. IT'S FOUND IN  
YOUR INKJET PRINTER.

SWITCH TO A KODAK ESP ALL-IN-ONE PRINTER  
AND STOP OVERPAYING FOR INK.

**Kodak**  
PRINT & PROSPER

FIND OUT HOW MUCH YOU OVERPAY FOR INK AT  
PRINTANDPROSPER.COM

La fijación de precios revolucionaria de Kodak vende impresoras a precios elevados, pero los cartuchos de tinta a precios bajos. En el sitio web Print & Prosper de Kodak, incluso puede calcular cuánto está pagando de más por la tinta con su impresora actual.

la campaña básica “THINK” en los medios masivos, dirigida a los consumidores preocupados por el precio, que desean imprimir en casa, pero que limitan esta actividad debido a los elevados costos de la tinta.

La campaña ThINK resolvió la muy difícil tarea de cambiar las percepciones de valor de los clientes de los precios iniciales de las impresoras, para concentrarlas en los precios por impresión. “Nuestra estrategia”, dijo un ejecutivo de marketing de Kodak, “consiste en convencer a los consumidores de que no sólo están comprando una impresora hoy, sino que también están adquiriendo tres o cuatro años de compras de tinta”. La campaña envió ondas de choque a través de la industria de las impresoras de tinta y su mentalidad para fijar precios de “rastrillo y navajas”.

La campaña publicitaria más reciente de Kodak afirma que “el año pasado, Estados Unidos pagó 5000 millones de dólares para tinta de impresoras”, y el sitio web “Print & Prosper” de Kodak declara que sus impresoras sólo utilizan “tinta a precio justo”.

El sitio incluso proporciona una “calculadora de sobrepago”, que permite a los visitantes calcular las cantidades excesivas que están pagando en la actualidad por la tinta de sus impresoras, en comparación con la impresora EasyShare de Kodak. “Al comprar una impresora, es fácil verse seducido por los precios bajos”, afirma el sitio. “Algunas personas terminan pagando más por la tinta que por la impresora. Cambie a Kodak, y podrá imprimir más, pagando menos”.

Aún es muy pronto para saber si la revolucionaria estrategia de fijación de precios de Kodak está funcionando, aunque los primeros resultados son prometedores. La empresa excedió las ventas pronosticadas

y vendió 780 000 impresoras EasyShare durante el primer año. El año pasado, mientras que las ventas de los competidores cayeron casi 24%, las ventas de impresoras y consumibles Kodak aumentaron 44%. Ahora, los competidores están planeando introducir sus propios cartuchos a precios más bajos, y con recargas de tinta más duraderas.

Como concluyó un observador, Kodak “tiene sus prioridades muy claras: fotografías de excelente calidad que duran toda una vida”, a precios muy bajos por impresión. “Se trata de un cambio global en el modelo de rastrillos y navajas que ha llenado las arcas de la industria de la tinta durante muchos años. Si usted está muy enojado, ya no tiene que soportarlo más”.

**Fuentes:** Citas y otra información de Beth Snyder Bulik, “Kodak Develops New Model: Inexpensive Printer, Cheap Ink”, *Advertising Age*, 12 marzo 2007, p. 4; David Pogue, “Paying More for Printer, But Less for Ink”, *New York Times*, 17 mayo 2007, p. C1; “Consumer Launch Campaign of the Year 2008”, *PRweek*, 10 marzo 2008, p. S11; Stuart Elliott, “Are You Fed Up? This Ad’s for You”, *News and Observer* (Raleigh), 15 mayo 2009, p. 1; Greg Tarr, “Kodak Target Value Items”, *TWICE*, 10 septiembre 2009, p. 4; “Eastman Kodak Company: Kodak Works With FTC to Enhance Messaging on Inkjet Savings Claim”, *Economics Week*, 8 de enero de 2010, p. 12; y [www.kodak.com/global/mul/consumer/print/en\\_ca/index.html](http://www.kodak.com/global/mul/consumer/print/en_ca/index.html), consultado en noviembre de 2010.



● **Fijación de precios de subproducto:** “¡Las heces fecales de animales son ecológicas y producen dinero!”, exclama Dan Corum, el entusiasta coordinador de composta y reciclaje del zoológico Woodland (también conocido como el príncipe de las heces, el emperador del excremento, el GM de BM o simplemente Dr. Doo).

to procesado. “¡Las heces fecales de animales son ecológicas y producen dinero!” exclama Dan Corum, el entusiasta coordinador de composta y reciclaje del zoológico Woodland (también conocido como el príncipe de las heces, el emperador del excremento, el GM de BM o simplemente Dr. Doo). La venta del Zoo Doo evita que acabe en el relleno sanitario, y eso es bueno para el planeta. Además, es bueno para el zoológico, ya que ahorra costos de desecho y genera de 15000 a 20000 dólares anuales en ventas.

### Fijación de precios de productos colectivos

Mezclar varios productos y ofrecer el conjunto por un precio reducido.

### Fijación de precios de productos colectivos

Al **fijar precios de productos colectivos**, los vendedores suelen combinar varios de sus productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida venden una combinación de hamburguesa, papas fritas y refresco a un solo precio; Bath & Body

Los subproductos incluso pueden ser redituables, como convertir la basura en dinero. ● Por ejemplo, el parque zoológico Woodland, de Seattle, aprendió que uno de estos importantes subproductos, el excremento de los animales, podría ser una excelente fuente de ganancias adicionales.<sup>4</sup>

“¿Qué le ocurre a todo el excremento del zoológico?”, pregunta un video reciente acerca del parque zoológico Woodland. Hace no mucho tiempo, la respuesta era que debía ser arrastrada al relleno sanitario con un costo de casi 60000 dólares al año. Sin embargo, ahora el zoológico reúne de manera cuidadosa todo el excremento, lo convierte en composta, y lo vende bajo sus marcas Zoo Doo y Bedspread, las cuales anuncia como “la composta más exótica y altamente apreciada del noreste del pacífico, compuesta de excremento de especies exóticas, proporcionado por los animales herbívoros no primates del zoológico”. Los clientes pueden comprar estos codiciados productos de composta por cubeta en la tienda del zoológico; el cual también patrocina el FecalFest anual, donde los afortunados ganadores de la lotería pueden comprar botes de basura o camiones llenos de excremento

Works ofrece paquetes “triples” en sus jabones y lociones (como tres jabones antibacteriales por diez dólares). Y Comcast, Time Warner, Verizon y otras compañías de telecomunicaciones ofrecen paquetes de servicio de televisión, servicio de teléfono e Internet de alta velocidad a un precio bajo. La fijación de precios de productos colectivos ayuda a promover las ventas de productos que de otra forma los consumidores tal vez no comprarían, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para lograr que compren el paquete.

**Comentario del autor** | Establecer el precio base del producto es sólo el comienzo. Después, la compañía debe ajustar el precio a las diferencias entre los clientes y las situaciones. ¿Cuándo fue la última vez que pagó el precio minorista completo sugerido por algo?

## Estrategias de ajuste de precios

Las compañías suelen ajustar sus precios básicos para tomar en cuenta diferencias entre los clientes y las situaciones cambiantes. A continuación examinamos las siete estrategias de ajuste de precios que se resumen en la **tabla 11.2: fijación de precios de descuento y bonificación, fijación de precios segmentada, fijación de precios psicológica, fijación de precios promocional, fijación de precios geográfica, fijación de precios dinámica y fijación de precios internacional.**

### Fijación de precios de descuento y bonificación

La mayoría de las empresas ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como el pago anticipado de sus cuentas, la compra de grandes volúmenes y las compras fuera de temporada. Estos ajustes de precio, llamados *descuentos y bonificación*, adquieren muchas formas.

Los tipos de **descuento** incluyen el *descuento en efectivo*, una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas con prontitud. Un ejemplo típico es “2/10, neto 30”, lo que significa que aunque el pago se vence en 30 días, el comprador obtiene un descuento del 2% de la cuenta si paga en un periodo de 10 días. Un *descuento por cantidad* es una reducción del precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un vendedor ofrece un *descuento funcional* (también llamado *descuento comercial*) a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenamiento y contabilidad. Un *descuento de temporada* es la reducción del precio para los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.

Las **bonificaciones** son otro tipo de reducción de la lista de precios. Por ejemplo, las *bonificaciones comerciales* son reducciones de precio que se dan por entregar a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Las bonificaciones comerciales son más comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan por otros bienes duraderos. Las *bonificaciones promocionales* son pagos o reducciones del precio para recompensar a los distribuidores que participan en programas publicitarios y de apoyo de ventas.

### Fijación de precios segmentada

Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos y lugares. En la **fijación de precios segmentada**, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando tal diferencia no esté basada en costos distintos.

#### Descuento

Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.

#### Bonificaciones

Dinero promocional que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio del compromiso de exhibir sus productos de alguna forma.

#### Fijación de precios segmentada

Vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en los precios se basa en las diferencias en el costo.

● **TABLA | 11.2** Ajustes de precios

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y bonificaciones	Reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos, lugares
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico
Fijación de precios promocionales	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación de precios dinámica	Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de los clientes y las situaciones específicas
Fijación de precios internacionales	Ajustar los precios para mercados internacionales



● **Fijación de precios por forma de producto:** el agua Evian en botella de un litro podría costarle cinco centavos la onza en su supermercado local, mientras que la misma agua podría costar 2.28 dólares la onza cuando se vende en latas de aerosol de cinco onzas con el nombre de Evian Brumisateur Mineral Water Spray.

La fijación de precios segmentada adopta varias formas. En la fijación de precios por *segmentos de clientes*, distintos clientes pagan diferentes precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, museos y salas de cine cobran una menor tarifa de entrada a los estudiantes y a los ancianos. En la *fijación de precios por forma de producto*, se establecen distintos precios para diferentes versiones del producto, pero no en función de sus costos. ● Por ejemplo, una botella de un litro (alrededor de 34 onzas) de agua mineral Evian podría costar 1.59 dólares en su supermercado local. Sin embargo, una lata de aerosol de cinco onzas de Evian Brumisateur Mineral Water Spray se vende por un precio minorista sugerido de 11.39 dólares en boutiques de belleza y spas. El agua proviene de la misma fuente en los Alpes franceses, y el empaque del aerosol cuesta un poco más que las botellas de plástico. Sin embargo, usted paga alrededor de cinco centavos por la onza de uno y 2.28 dólares por la onza del otro.

Cuando una compañía usa la *fijación de precios por lugar*, cobra distintos precios en diferentes lugares, aun cuando el costo de oferta en cada lugar sea el mismo. Por ejemplo, las universidades estatales cobran colegiaturas más altas a estudiantes de otros estados y los teatros varían los precios de sus asientos porque la audiencia prefiere ciertos lugares. Los precios de los boletos para una representación de la Orquesta Filarmónica de la UNAM (OFUNAM) en la Sala Nezahualcóyotl, un sábado por la noche, inicia con 240 pesos el primer piso, 160 por un asiento en orquesta o coro y 100 pesos en el segundo piso. Por último, en la *fijación de precios por tiempo* una empresa varía sus precios según la estación, el mes, el día e incluso la hora. Las salas de cine cobran precios de matiné durante el día, y los hoteles ofrecen descuentos por temporada o de fin de semana.

Para que la fijación de precios segmentada sea una estrategia eficaz, deben cumplirse ciertas condiciones. El mercado debe ser segmentable y los segmentos deben mostrar distintos grados de demanda. Los costos de segmentar y llegar al mercado no deben exceder las utilidades adicionales obtenidas por la diferencia de precios. Desde luego, la fijación de precios segmentada también debe ser legal.

Lo más importante es que los precios segmentados reflejen diferencias reales en el valor percibido por los consumidores. Los clientes de los segmentos con precios más elevados deben sentir que están obteniendo el valor adicional por

los altos precios que pagan. Por otro lado, las compañías deben tener cuidado de no tratar a los clientes de los segmentos con precios más bajos como ciudadanos de segunda clase. De lo contrario, a largo plazo la práctica provocará resentimiento y mala voluntad por parte de los clientes. Por ejemplo, en años recientes, las líneas aéreas han provocado la ira de los clientes frustrados en ambos extremos de los aviones. Los pasajeros que pagan tarifa completa por asientos de negocios o de primera clase a menudo sienten que están siendo defraudados. Al mismo tiempo, los pasajeros en los asientos más baratos consideran que son ignorados o maltratados.

## Fijación de precios psicológica

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad. Quizá un frasco de perfume de 100 dólares contenga una fragancia que vale sólo tres dólares, pero algunas personas estarían dispuestas a pagar los 100 dólares, porque este precio indica algo especial.

En la **fijación de precios psicológica** los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no sólo el aspecto económico. Por ejemplo, los consumidores suelen percibir que los productos con precios altos tienen una mayor calidad. Cuando tienen la posibilidad de juzgar la calidad de un producto al examinarlo o al aplicar su experiencia anterior, utilizan menos el precio para juzgar la calidad. Sin embargo, cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o de las habilidades, el precio se convierte en una señal importante de calidad. Por ejemplo, ¿cuál será mejor abogado, el que cobra 50 dólares la hora o el que cobra 500 la hora? Tendríamos que investigar muchas cosas acerca de los antecedentes de los abogados para responder a esta pregunta de manera objetiva, y aún así, es probable que no podamos juzgarlos con precisión. La mayoría de nosotros sólo supondría que el abogado que cobra más es mejor.

Otro aspecto de la fijación psicológica de precios son los **precios de referencia**, es decir, precios que los compradores llevan en su mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto. El precio de referencia se podría formar a partir de la observación de los precios actuales, del recuerdo de precios anteriores, o de la evaluación de la situación de compra. Los vendedores influyen en estos precios de referencia de los consumidores al fijar precios. Por ejemplo, un vendedor de productos de

### Fijación de precios psicológica

Fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

### Precios de referencia

Precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico.



● **Fijación de precios psicológica: ¿Qué sugiere el precio marcado en esta etiqueta sobre el producto y la situación de compra?**

abarrotes podría colocar su marca de tienda del cereal de hojuelas de salvado y pasas de 1.89 dólares junto al cereal Raisin Brand de Kellogg's de 3.20 dólares. O bien, una compañía podría ofrecer modelos más costosos que no se venden muy bien para lograr que sus modelos menos costosos, pero aún con un precio elevado, parezcan más costeables.<sup>5</sup>

En medio de la reciente recesión, Ralph Lauren vendía su bolso de cocodrilo "Ricky" por 14000 dólares, por lo que su bolso Tiffin Bag de 2595 dólares parecía una bagatela. Y Williams-Sonoma alguna vez ofreció un horno para hacer pan por 279 dólares; luego añadió un modelo de 429 dólares. El modelo costoso fracasó, pero las ventas del más barato se duplicaron.

En la mayoría de las compras, los consumidores no poseen todas las habilidades o la información que necesitan para saber si están pagando un buen precio. Carecen del tiempo, la capacidad o la inclinación para investigar distintas marcas o tiendas, comparar precios y realizar las mejores transacciones. ● En lugar de ello, acostumbran basarse en ciertas señales que indican si un precio es alto o bajo. Es interesante destacar el hecho de que son los mismos vendedores quienes proporcionan estas señales de precios, en forma de etiquetas de descuento, garantías por el precio total, productos gancho y otros indicios útiles.<sup>6</sup>

Incluso pequeñas diferencias en el precio pueden indicar diferencias en los productos. Por ejemplo, en un estudio reciente, se preguntó a las personas qué tan probable era que eligieran entre diferentes proveedores de cirugía ocular LASIK tan sólo basándose en los precios: 299 o 300 dólares. La diferencia real entre ambos precios era de sólo un dólar, pero el estudio descubrió que la diferencia psicológica era mucho mayor. Los índices de preferencia por los proveedores de 300 dólares fueron mucho más altos. Los sujetos percibieron que el precio de 299 dólares era mucho menor, pero también manifestaron su preocupación por la calidad y los riesgos.<sup>7</sup> Algunos psicólogos argumentan que cada dígito tiene cualidades simbólicas y visuales que deben tomarse en cuenta al fijar los precios. De este modo, el 8 es redondo y simétrico, y crea un efecto calmante, mientras que el 7 es angular y produce un efecto discordante.

## Fijación de precios promocionales

### Fijación de precios promocionales

Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

Con la **fijación de precios promocionales** las compañías fijan temporalmente sus productos por debajo del precio de lista y en ocasiones incluso por debajo del costo para crear urgencia y excitación por comprar. La fijación de precios promocionales adquiere varias formas. Un vendedor podría sólo ofrecer *descuentos* de los precios normales para incrementar las ventas y reducir los inventarios; también podría emplear la *fijación de precios por evento especial* en ciertas temporadas para atraer a más clientes. De este modo, en noviembre y en diciembre los televisores de pantalla grande y otros aparatos electrónicos de consumo se venden a precios promocionales para atraer a las tiendas a los clientes que realizan compras navideñas.

En ocasiones, los fabricantes ofrecen *rebajas en efectivo* a los consumidores que adquieren el producto a los concesionarios en un periodo específico; el fabricante envía la devolución directamente al cliente. Las rebajas gozan de popularidad entre los fabricantes de automóviles, los teléfonos celulares y los electrodomésticos pequeños, pero también se utilizan con bienes de consumo empacados. Algunos fabricantes ofrecen *financiamiento con bajos intereses, garantías más largas o mantenimiento gratuito*, para reducir el "precio" al consumidor. Esta práctica se ha convertido en una de las favoritas de la industria automotriz.

Sin embargo, en ocasiones la fijación de precios promocionales tiene efectos adversos. Si se emplea con demasiada frecuencia y los competidores la copian, crearía clientes "proclives a las gangas", que esperan a que las marcas tengan rebajas para comprarlas. O bien, la reducción constante de precios llega a deteriorar el valor de una marca a los ojos de los consumidores. En ocasiones los mercadólogos se vuelven adictos a fijar precios promocionales, en especial en épocas económicas difíciles; usan los precios promocionales como una solución rápida, en lugar de pasar por el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces a largo plazo en la construcción de sus marcas. Sin embargo, las compañías deben ser cuidadosas de equilibrar los incentivos de ventas a corto plazo con la construcción de la marca a largo plazo. Un analista aconseja lo siguiente:<sup>8</sup>

En tiempos difíciles, existe la tendencia al pánico. Una de las primeras tácticas, y más comunes, que muchas compañías utilizan es un recorte de precios agresivos. El precio lo resuelve todo. Al menos eso es lo que se piensa en la actualidad. Descuentos del 20, 30, 50%. Compre uno y reciba otro gratis. No importa lo que venda, lo ofrece con descuentos sólo para que los clientes lo compren. No obstante, las estrategias de fijación de precios agresivas pueden



● **Fijación de precios promocionales: las compañías ofrecen precios promocionales para crear urgencia y excitación por comprar.**

### Fijación de precios geográfica

Fijar los precios para los clientes localizados en diferentes partes del país o del mundo.

### Fijación de precios LAB en el origen

Estrategia de precios geográfica en la que los bienes se colocan libres a bordo de un transporte; el cliente paga el flete real desde la fábrica hasta el destino.

### Fijación de precios de entrega uniforme

Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual la compañía cobra el mismo precio más flete a todos los clientes, sin importar su ubicación.

### Fijación de precios por zona

Estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual la compañía define dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

### Fijación de precios por punto base

Estrategia geográfica de asignación de precios donde el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta dónde está el cliente.

ser riesgosas; las compañías deberían ser cautelosas al arriesgar la calidad percibida de sus marcas al recurrir a constantes recortes de precios. Es verdad que en una economía deprimida algunos descuentos son inevitables, y los consumidores están acostumbrados a esperarlos. Sin embargo, los mercadólogos deben encontrar formas de apoyar su identidad de marca y el valor de la misma durante tiempos de descuentos caóticos.

● Lo importante es que la fijación de precios promocional pueda ser un medio eficaz para generar ventas para ciertas empresas, en ciertas circunstancias. Sin embargo, podría ser dañino para otras compañías, o si se realiza de forma constante.

## Fijación de precios geográfica

La compañía también debe decidir qué precios cobrará a los clientes ubicados en distintas partes del país o del mundo. ¿La empresa debería arriesgarse a perder sus negocios con clientes más distantes al cobrarles precios más

altos para cubrir los altos costos de envío? ¿O debería cobrar el mismo precio a todos los clientes sin importar dónde se encuentren? Examinaremos cinco estrategias de **fijación de precios geográfica** para la siguiente situación hipotética:

Peerless Paper Company está ubicada en Atlanta, Georgia, y vende productos de papel a clientes en todo el territorio de Estados Unidos. El costo de los fletes es alto y afecta a las compañías a las que los clientes compran el papel. Peerless desea establecer una política de fijación de precios geográfica e intenta determinar qué precio cobrar por un pedido de 100 dólares para tres clientes específicos: el cliente A (Atlanta), el cliente B (Bloomington, Indiana) y el cliente C (Compton, California).

Una opción consiste en que Peerless le pida a cada cliente que pague el costo de envío desde la fábrica de Atlanta hasta donde éste reside. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de 100 dólares, y el cliente A pagaría, digamos, 100 dólares por concepto de flete; el cliente B 150; y el cliente C 250. Esta práctica se denomina **fijación de precios LAB en el origen**, e implica que los bienes están colocados *libres a bordo* (de ahí *LAB*) con algún transportista. En ese punto, la propiedad y la responsabilidad se transfieren al cliente, quien paga el flete real de la fábrica al destino. Como cada cliente absorbe su propio costo, los partidarios de la fijación de precios LAB consideran que ésta es la forma más justa de cobrar por los fletes. Sin embargo, la desventaja es que Peerless será una compañía de alto costo para los clientes distantes.

La **fijación de precios de entrega uniforme** es lo contrario a la fijación de precios LAB. Aquí, la compañía cobra el mismo precio por el producto más un mismo cargo adicional por concepto de flete a todos los clientes, sin importar su ubicación. El cargo por flete se establece a un costo de flete promedio. Supongamos que el valor promedio es de 150 dólares. Por lo tanto, la fijación de precios de entrega uniforme implica un costo más alto para el consumidor de Atlanta (que paga 150 en lugar de 100 dólares) y un costo más bajo para el cliente de Compton (que paga 150 en lugar de 250 dólares). Aun cuando el cliente de Atlanta prefiera comprar el papel a otra compañía local que utilice la fijación de precios LAB, Peerless tiene una mayor oportunidad de ganar al cliente de California.

La **fijación de precios por zona** es un término medio entre los precios LAB en el origen y los de entrega uniforme. La compañía establece dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona determinada pagan un mismo precio total; cuanto más distante sea la zona, más alto será el precio. Por ejemplo, Peerless podría establecer una zona este y cobrar 100 dólares por flete a todos los clientes de esta zona, una zona del oeste medio en la que cobre 150, y una zona oeste en la que cobre 250. De esta forma, los clientes dentro de una zona determinada no reciben ventajas de precio por parte de la compañía. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagan el mismo precio total a Peerless. Sin embargo, la queja consiste en que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo de los fletes del cliente de Boston.

En la **fijación de precios por punto base**, el vendedor selecciona una ciudad como “punto base” y cobra a todos sus clientes los costos por flete desde esa ciudad hasta la ubicación del cliente, sin importar cuál sea la ciudad desde donde se envían realmente los bienes. Por ejemplo,

**Fijación de precios por absorción de fletes**

Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de flete, para conseguir un pedido deseado.

**Fijación de precios dinámica**

Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones específicos.

Peerles podría establecer su punto base en Chicago, y cobrar a todos los clientes 10000 dólares más el flete desde Chicago hasta donde residen. Esto significa que un cliente de Atlanta paga los costos de flete desde Chicago hasta Atlanta, aun cuando los bienes sean enviados desde Atlanta. Si todos los vendedores utilizan la misma ciudad como punto base, se cobraría el mismo precio de envío a todos los clientes y se eliminaría la competencia de precios.

Por último, el vendedor que está ansioso por hacer negocios con cierto cliente o área geográfica puede recurrir a la **fijación de precios por absorción de fletes**. Con esta estrategia, el vendedor absorbe una parte o la totalidad de los cargos de flete reales, con el fin de efectuar el negocio deseado. El vendedor podría pensar que si hace más negocios, sus costos promedio disminuirán y compensarán los costos de fletes adicionales. La fijación de precios por absorción de fletes se utiliza para penetrar en un mercado o permanecer en mercados cada vez más competitivos.

**Fijación de precios dinámica**

A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se establecían mediante una negociación entre los compradores y los vendedores. La política de *precios fijos*, es decir, establecer un precio para todos los compradores, es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas minoristas de gran escala al final del siglo XIX. En la actualidad, la mayoría de los precios se asignan de esta manera. Sin embargo, algunas compañías ahora están regresando a la tendencia de los precios fijos, y están utilizando una **fijación de precios dinámica**, que implica ajustar los precios de forma continua para satisfacer las características y las necesidades de clientes y situaciones individuales.

Por ejemplo, piense en la forma en que la fijación de precios afecta a Internet. Desde las prácticas de asignación de precios básicamente fijas del siglo pasado, parece que Internet nos está conduciendo a una nueva era de fijación de precios fluida. La flexibilidad de Internet permite a



● **Fijación de precios dinámica: Pareciera que Internet nos está conduciendo a una nueva época de fijación de precios fluida. En Expedia.com usted puede “fijar su propio precio”.**

los vendedores de la web ajustar sus precios de manera instantánea y de manera constante en una amplia gama de artículos, con base en las dinámicas de la demanda (que en ocasiones se denomina *fijación de precios en tiempo real*). ● En otros casos, los clientes controlan los precios al participar en sitios de subastas como eBay o negociar en sitios como Priceline. Incluso otras empresas personalizan sus ofertas con base en las características y conductas de clientes específicos.<sup>9</sup>

Es una oferta que no puede resistir: volar por Alaska Airlines a Honolulu pagando 200 dólares por viaje redondo. Sin embargo, lo que tal vez no sepa es que la oferta fue diseñada especialmente para usted. Alaska Airlines introdujo un sistema que crea precio y anuncios únicos para las personas mientras navegan por Internet. El sistema identifica a los consumidores por medio de sus computadoras, utilizando un pequeño código conocido como

“cookie”. Luego, combina datos detallados de varias fuentes para dibujar una imagen de la persona que está sentado al otro lado de la pantalla. Cuando el individuo hace un clic en un anuncio, el sistema analiza rápidamente los datos para evaluar qué tan sensibles al precio son los clientes. Luego, en un instante, un cliente recibe una oferta de un vuelo de Seattle a Portland por 99 dólares, mientras que a otro se le ofrece por 109. O bien, alguien que ha visitado con frecuencia el sitio de Alaska Airlines pero detiene sus visitas de forma abrupta, podría recibir una oferta de 200 dólares por un viaje a Hawai. “Le aseguro que hay muchas personas que aceptarán la oferta”, afirma Marston Gould, director de administración de la relación con el cliente y de marketing en línea de Alaska Airlines.

La fijación de precios dinámica ofrece muchas ventajas a los mercadólogos. Por ejemplo, vendedores en línea como Amazon.com pueden extraer información de sus bases de datos para conocer los deseos de un comprador específico, evaluar sus medios, ajustar de manera instantánea productos para que se ajusten a su comportamiento, y fijar los precios correspondientes.

Los vendedores por catálogo como Natura o Avon pueden cambiar los precios en el catálogo de inmediato de acuerdo con las modificaciones en la demanda o los costos, cambiar los precios de artículos específicos diariamente o incluso cada hora. Y muchos vendedores directos monitorean sus inventarios, costos y demanda en cualquier momento, para ajustar los precios al instante.

Los consumidores también se benefician de Internet y de la fijación de precios dinámica. Una gran cantidad de sitios para comparar precios, como Yahoo! consumointeligente.org, buscapé.com.mx, cosmos.com, gelbee.com, ofrecen comparaciones instantáneas entre productos y precios de miles de tiendas. Por ejemplo, buscapé.com.mx permite que los clientes busquen por categoría, por productos específicos o por marcas. Luego hace una búsqueda en Internet y proporciona vínculos con los vendedores que ofrecen los mejores precios, junto con críticas de los clientes. Además de simplemente encontrar el mejor producto y el vendedor con el mejor precio para ese producto, los consumidores que cuentan con información de precios a menudo pueden negociar precios más bajos.

Asimismo, los consumidores pueden negociar los precios en sitios de subastas e intercambios en línea. De manera repentina, el muy antiguo arte de regatear nuevamente está de moda. ¿Desea vender ese antiguo tarro de encurtidos que ha acumulado polvo durante generaciones? Muéstrela en eBay, el mercado de pulgas en línea más grande del mundo. ¿Desea fijar su propio precio para una habitación de hotel o la renta de un automóvil? Visite lasubasteria.com u otro sitio de subastas invertidas. ¿Desea concursar por un boleto para un concierto de Coldplay? Revise Ticketmaster.com, que ahora ofrece un servicio de subasta en línea para boletos de conciertos.

La fijación de precios dinámicas tiene sentido en muchos contextos; ajusta los precios de acuerdo con las fuerzas del mercado, y a menudo funciona a favor de los clientes. Sin embargo, los mercadólogos deben tener cuidado de no utilizar esta estrategia para sacar ventaja de ciertos grupos de clientes, dañando las importantes relaciones con los mismos.

## Fijación internacional de precios

Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países en que operan. En algunos casos, una empresa establece un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todas partes, ya sea en Estados Unidos, en Europa o en un país del Tercer Mundo. Sin embargo, la mayoría de las compañías ajustan sus precios de acuerdo con las condiciones del mercado local y las consideraciones de los costos.

El precio que una compañía debe cobrar en un país específico depende de muchos factores, como las condiciones económicas, las situaciones de competencia, las leyes y las regulaciones, y el desarrollo del sistema de mayoristas y minoristas. Con frecuencia, las percepciones y preferencias de los consumidores también varían de un país a otro, lo que se traduce en precios diferentes. O bien, la compañía puede tener distintos objetivos de marketing en varios mercados mundiales, que requieren cambios en la estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, Samsung podría introducir un nuevo producto en mercados maduros de países muy desarrollados, con la meta de ganar con rapidez una participación en el mercado masivo; esto requeriría una estrategia de fijación de precios de penetración. En contraste, podría entrar a un mercado menos desarrollado y dirigirse a segmentos más pequeños, menos preocupados por el precio; en este caso, la fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado sería lógica.

Los costos tienen un papel importante en el establecimiento de precios internacionales. La gente que viaja al extranjero con frecuencia se sorprende al descubrir que algunos artículos que son relativamente baratos en su país, tienen precios excesivamente altos en otros países. Unos jeans Levi's que se venden en 30 dólares en Estados Unidos, cuestan 63 dólares en Tokio y 88 en París. Una hamburguesa Big Mac de McDonald's que cuesta sólo 3.57 dólares en Estados Unidos, cuesta 5.29 dólares en Noruega, y un cepillo de dientes Oral-B que se vende en 2.49 dólares en Estados Unidos, podría costar 10 dólares en China. En cambio, una bolsa Gucci que sólo cuesta 140 dólares en Milán, Italia, podría alcanzar los 240 dólares en Estados Unidos. En algunos casos, esta *escalada de precios* es el resultado de las diferencias en las estrategias de ventas o de las condiciones del mercado. Sin embargo, en la mayoría de los casos es sólo el resultado de los costos más altos de vender en otro país: los costos adicionales de producción, modificar el producto, del transporte y los seguros, de los aranceles e impuestos de importación, de las fluctuaciones de los tipos de cambio y de la distribución física.



● Fijación de precios internacionales: para reducir sus precios en los países en desarrollo, Unilever creó paquetes más pequeños y más accesibles para poner las marcas de lujo de la empresa al alcance de los clientes con menos recursos.



El precio se ha convertido en un elemento fundamental en las estrategias de marketing internacional de las compañías que buscan ingresar en mercados emergentes, como China, India y Brasil. ● Considere la estrategia de fijación de precios de Unilever para los países en desarrollo:

Antes sólo había una forma de vender productos en los mercados en desarrollo, si acaso le interesaba a uno vender ahí: aprovechar una marca local y vender a precios muy elevados a la élite. Unilever, el fabricante de marcas como Dove, Lipton y Vaseline, cambió eso y se adaptó a los consumidores más pobres del mundo al reducir el tamaño de sus paquetes para fijar un precio que incluso las personas que viven con dos dólares al día pudieran comprarlos. La estrategia se creó hace casi 25 años, cuando la subsidiaria de Unilever en India describió que sus productos estaban fuera del alcance de millones de hindúes. Para reducir el precio, pero obteniendo una ganancia, Unilever creó un paquete para uso personal de todo tipo de productos, desde champú hasta detergente para ropa, por sólo unos centavos de dólar. Los pequeños y accesibles paquetes pusieron las mejores marcas de la compañía al alcance de las personas más pobres del mundo. En la actualidad, la compañía continúa atendiendo a los clientes que tienen pocos recursos con gran éxito. Por ejemplo, sus precios accesibles explican por qué Unilever ahora posee el 70% del mercado de los detergentes en Brasil.<sup>10</sup>

De este modo, la fijación de precios internacionales implica algunos problemas y complejidades especiales. En el capítulo 19 analizaremos los temas de fijación de precios internacionales con mayor detalle.

**Comentario del autor** | ¿Cuándo y cómo debe una compañía cambiar sus precios? ¿Qué debe hacer si los costos aumentan, reduciendo las utilidades? ¿Qué debe hacer si la economía se deprime y los clientes se vuelven más sensibles al precio? ¿O qué debe hacer si un competidor importante aumenta o reduce sus precios? Como se sugiere en la figura 11.1, las compañías tienen muchas opciones para modificar los precios.

## Cambios de precio

Después de desarrollar sus estructuras y estrategias de fijación de precios, con frecuencia las compañías enfrentan situaciones que les obligan a iniciar cambios de precio o a responder a los cambios de precios de sus competidores.

### Iniciación de cambios de precio

En algunos casos, la compañía considerará adecuado iniciar un recorte o un incremento de precios. En ambos casos, debe anticipar las posibles reacciones de los compradores y de sus competidores.

#### Iniciación de recortes de precio

Varias situaciones originan que una empresa considere la posibilidad de recortar su precio. Una de estas circunstancias es el exceso de capacidad; otra es la disminución de la demanda debido a una fuerte competencia de precios o a una economía debilitada. En tales casos, la empresa podría reducir sus precios de forma agresiva para aumentar las ventas y la participación de mercado. Sin embargo, tal como las industrias de líneas aéreas, de comida rápida, automotrices y algunas otras han aprendido en los últimos años, el recorte de precios en una industria con exceso de capacidad provoca guerras de precios, puesto que los competidores tratan de mantener su participación de mercado.

Una empresa también podría reducir los precios en un intento por dominar el mercado mediante costos más bajos. Quizá la empresa inicie con costos más bajos que sus competidores, o tal vez recorte los precios con la esperanza de obtener una participación de mercado que disminuya más los costos a través de un volumen mayor. Lenovo utiliza una estrategia agresiva de costos bajos y precios bajos para aumentar su participación en el mercado de las computadoras personales en los países en desarrollo.

#### Iniciación de aumentos de precio

Un aumento exitoso de precios favorece el logro de utilidades de manera significativa. Por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es del 3% de las ventas, un incremento del 1% en el precio aumentará las utilidades en 33% si el volumen de ventas no se ve afectado. Un factor importante en los aumentos de precio es la inflación de los costos. Un incremento en los costos reduce los márgenes de utilidades y obliga a las compañías a transferir el incremento de los costos a los clientes. Otro factor que conduce a incrementos de precio es la demanda excesiva: cuando la compañía es incapaz de abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos a los clientes o hacer ambas cosas. Considere a la industria actual del petróleo y el gas en todo el mundo.

Al incrementar sus precios, las compañías deben evitar que los clientes los perciban como *estafadores de precios*. ● Por ejemplo, cuando



● **Iniciación de aumentos de precio: cuando los precios de la gasolina aumentan con rapidez, con frecuencia los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa de los consumidores.**

los precios de la gasolina aumentan con rapidez, con frecuencia los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa de los consumidores.

Los clientes tienen buena memoria, y con el tiempo abandonarán a las empresas, o incluso industrias completas si perciben que cobran precios excesivos. En casos extremos, las acusaciones de precios de estafa llegan a incrementar las regulaciones del gobierno.

Existen algunas técnicas para evitar estos problemas. Una consiste en mantener un sentido de equidad con respecto a cualquier incremento de precio. Los aumentos de precio deben ir acompañados de comunicaciones de la empresa que les indiquen a los clientes las razones de dichos incrementos.

Siempre que sea posible, la compañía debe considerar formas para enfrentar costos o demandas más elevados sin aumentar los precios. Por ejemplo, podría considerar estrategias más rentables para producir o distribuir sus productos; reducir el tamaño del producto o sustituir ingredientes por otros menos costosos, en lugar de incrementar el precio, tal como lo hizo ConAgra en un esfuerzo por mantener el precio de su comida congelada Banquet en un dólar. O también podría “individualizar” su oferta de mercado, eliminando ciertas características, empaque o servicios del producto y fijando precios separados para los elementos que formaban parte de la oferta.

### Reacciones de los compradores ante los cambios de precio

Los clientes no siempre interpretan los cambios de precios con claridad. Un *incremento* de precios, que normalmente reduciría las ventas, podría tener algún significado positivo para los compradores. Por ejemplo, ¿qué pensaría si Rolex *aumentara* el precio de su modelo de reloj más reciente? Por un lado, podría pensar que el reloj es aún más exclusivo o que está mejor hecho. Por otro lado, podría pensar que Rolex simplemente es ambicioso y que cobra lo que la gente esté dispuesta a pagar.

De manera similar, los consumidores pueden apreciar los *recortes de precio* de varias formas. Por ejemplo, ¿qué pensaría si de manera repentina Rolex redujera sus precios? Tal vez pensaría que está haciendo un buen negocio con un producto exclusivo. Sin embargo, lo más probable es que piense que se ha reducido la calidad, y la imagen de lujo de la marca podría verse afectada.

Con frecuencia el precio y la imagen de una marca están estrechamente relacionadas. Un cambio en el precio, especialmente una reducción, puede afectar de forma adversa la forma en que los consumidores perciben la marca. ● A Tiffany le ocurrió esto cuando trató de ampliar su atractivo al ofrecer una línea de joyería más costeable:<sup>11</sup>



● Cambio de precios: el precio y la imagen de un producto suelen estar muy vinculadas, y un cambio en el precio puede afectar de forma adversa la percepción que tienen los clientes de la marca. Tiffany descubrió esto cuando trató de ampliar su atractivo al ofrecer una línea de joyería más accesible.

Tiffany es sinónimo de lujo, con la distinción de sus cajas azules. Sin embargo, a finales de la década de 1990, el joyero exclusivo respondió a la moda de los “lujos costeables” con una nueva línea “Return to Tiffany” de joyería de plata menos costosa. El brazalete plateado de la suerte de esta línea rápido se convirtió en un artículo obligatorio, a medida que las adolescentes llenaban las tiendas Tiffany buscando la baratija de plata de 110 dólares. Las ventas se elevaron hasta el cielo. Sin embargo, a pesar de este rápido éxito, el brazalete ahuyentó a la clientela más conservadora, adinerada y mayor de la empresa, dañando su reputación de una empresa de lujo. De esta manera, en 2002, la compañía empezó a destacar una vez más sus colecciones de joyería costosa. Aunque las joyas elegantes que reemplazaron a la plata ya son de nuevo el negocio de mayor crecimiento de Tiffany, la empresa aún debe recuperar por completo su exclusividad. Un cliente adinerado dijo: “Antes deseabas poder comprar algo en Tiffany, pero ahora ya no es tan especial”.

### Reacciones de los competidores ante los cambios de precio

La compañía que está considerando un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones tanto de sus competidores como de sus clientes. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de compañías implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados acerca de los productos y de los precios.

¿Cómo prevé la compañía las reacciones de sus competidores? El problema es complejo porque, al igual que el cliente, el competidor interpretaría la disminución de precio de una empresa de muchas formas. Quizá piense que la compañía está tratando de conseguir una mayor participación en el mercado, o que la compañía está en aprietos y quiere estimular sus ventas, o que quiere que toda la industria baje sus precios para aumentar la demanda total.

La empresa debe adivinar las posibles reacciones de cada competidor. Si todos los competidores se comportan de forma similar, esto implica analizar sólo a un competidor típico. En contraste, si los competidores no se comportan de manera similar (quizás a causa de las diferencias de tamaño, participación de mercado o a sus políticas), entonces será necesario realizar análisis por separado. Sin embargo, si algunos competidores imitan el cambio de precio, existe una buena razón para esperar a que el resto haga lo mismo.

### Cómo responder a los cambios de precio

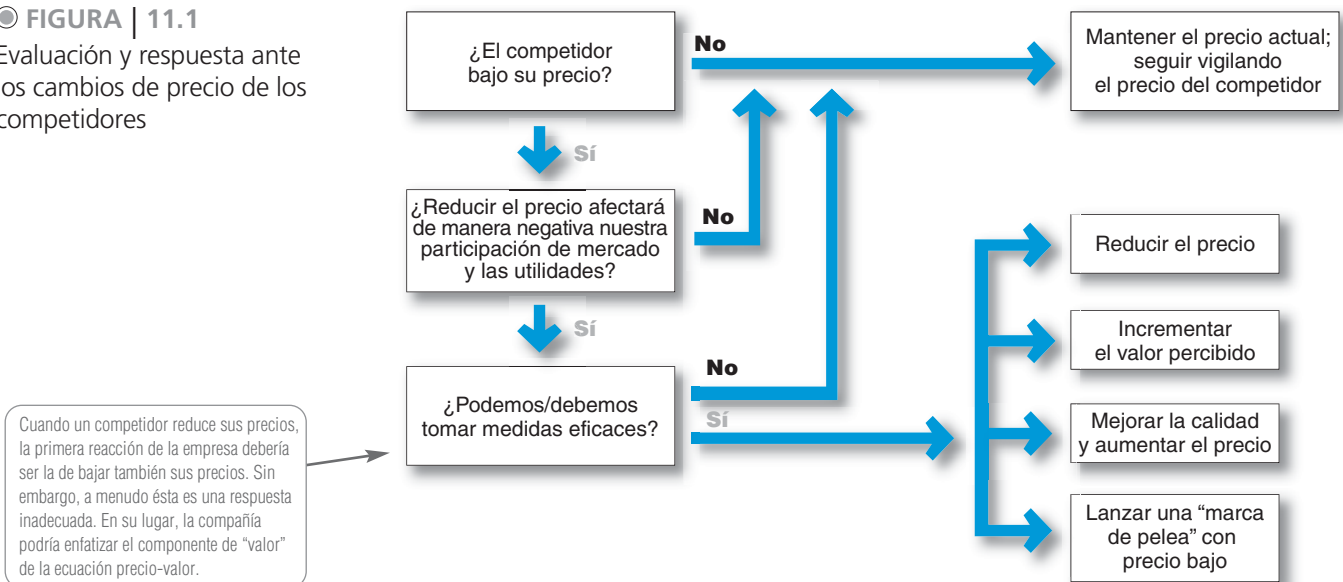
Aquí invertimos la pregunta y analizamos la forma en que una compañía debe responder a un cambio de precio de un competidor. La empresa debe considerar varios aspectos: ¿Por qué el competidor cambió el precio? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá con la participación en el mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Responderán otras compañías? Además de estas cuestiones, la compañía también debe tomar en cuenta su propia situación y estrategia, así como las posibles reacciones de los clientes ante los cambios de precio.

La **figura 11.1** presenta las opciones que tiene una compañía para evaluar y responder a la disminución de precios de un competidor. Suponga que la compañía se entera de que un competidor redujo su precio, y considera que este recorte probablemente dañará sus ventas y sus utilidades. Quizá tan sólo decida conservar su precio actual y margen de utilidades. La compañía podría considerar que no perderá mucho de su participación de mercado, o que perderá demasiadas utilidades si reduce su precio; o tal vez decida esperar y responder cuando tenga más información sobre los efectos del cambio de precio del competidor. Sin embargo, si se espera demasiado para actuar, esto podría permitir que el competidor se fortalezca y gane mayor confianza si sus ventas aumentan.

Si la compañía decide que puede y debe actuar, tiene entonces cuatro formas de responder. La primera consiste en *reducir su precio* para igualar el del competidor. Tal vez considere que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado en favor del competidor que bajó el precio. Una disminución del precio reducirá las utilidades de la compañía a corto plazo. Algunas empresas también podrían reducir la calidad, los servicios y las comunicaciones de marketing de su producto para mantener los márgenes de utilidades, pero esto a final de cuentas afectaría su participación en el mercado a largo plazo. La compañía debe tratar de mantener su calidad cuando baja sus precios.

De forma alternativa, la compañía podría mantener su precio pero *aumentar el valor percibido* de su oferta. Podría mejorar sus comunicaciones, destacando el valor relativo de su producto con respecto al del competidor que bajó el precio. Probablemente es menos costoso si la empresa mantiene el precio y gasta dinero para mejorar su valor percibido que si reduce el precio y opera con un margen más bajo. O bien, la compañía podría *mejorar la calidad y aumentar el precio*, para ubicar su marca en una posición con un precio más elevado. Una mejor calidad crea mayor valor para el cliente, lo que justifica el precio más alto. A su vez, el precio más alto contribuye a conservar los márgenes elevados de la compañía.

**FIGURA | 11.1**  
Evaluación y respuesta ante los cambios de precio de los competidores





● **Marcas de pelea:** para competir con líneas de autos baratas, General Motors lanzó el Chevy, que ofrece una gran cantidad de comodidades a precios reducidos para las personas preocupadas por el precio.

Por último, la empresa tiene la opción de lanzar una “marca de pelea” de precio bajo; es decir, añadir un artículo de bajo precio a la línea o crear una marca separada de menor precio. Esto es necesario si el segmento de mercado específico que se pierde es sensible al precio y no responde ante argumentos de mayor calidad. Así, para competir con un creciente número de servicios de autobús baratos, en lugar de reducir sus propias tarifas en rutas selectas, altamente competitivas, General Motors lanzó la marca de pelea Chevy, que es un modelo económico. ● Chevy mantiene la economía, eficiencia, durabilidad y confianza de la marca General Motors para personas que buscan una alternativa económica.

Para responder a las marcas de tienda y otras estrategias de precios bajos en una economía debilitada, P&G convirtió varios de sus productos en marcas de pelea. Los pañales desechables Luvs les dan a los padres

“mayor protección de los escurrimientos por menos que las marcas más costosas”. Y P&G ofrece versiones populares básicas de bajo precio de varias de sus marcas más importantes. Por ejemplo, Charmin Basic es “el papel de baño de calidad a un precio que amarás”, y Bounty Basic es “práctico, no costoso”; Tide Basic le ofrece “un gran valor, y limpieza básica”, por un precio 20% más bajo. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado al introducir marcas de pelea, ya que éstas pueden dañar la imagen de la marca principal. Y aunque pueden alejar a los compradores con pocos recursos de los rivales de bajo precio, también podrían reducir las ventas de las marcas con mayor margen de la propia empresa.<sup>12</sup>

**Comentario del autor** | Con frecuencia las decisiones de fijación de precios están limitadas por aspectos sociales y legales. Por ejemplo, piense en la industria farmacéutica. ¿Está justificado el rápido aumento de precios de las medicinas? ¿O los laboratorios farmacéuticos están llenando sus bolsillos de manera injusta al engañar a consumidores que tienen pocas alternativas? ¿El gobierno debería intervenir?

## Política pública y fijación de precios

La competencia de precios es un elemento fundamental de nuestra economía de libre mercado. Por lo general, al fijar los precios, las compañías no son libres de cobrar los precios que desean. Muchas leyes federales, estatales e incluso locales determinan las reglas de juego limpio en la fijación de precios. Además, las empresas deben tomar en cuenta aspectos sociales generales de los precios. Por ejemplo, al fijar sus precios, las empresas farmacéuticas deben equilibrar sus costos de desarrollo y sus utilidades meta con las necesidades de vida o muerte de los consumidores de medicamentos (vea Marketing Real 11.2).

Las secciones más importantes de la legislación que afectan la fijación de precios son la Ley Sherman, la Ley Clayton y la Ley Robinson-Patman, que se adoptaron en un principio para frenar la formación de monopolios y para regular las prácticas de negocios que pueden restringir el comercio de forma injusta. Como estos estatutos federales son aplicables únicamente al comercio interestatal, algunos estados han adoptado medidas similares para las empresas que operan a nivel local.

La ● **figura 11.2** muestra las principales políticas públicas sobre la fijación de precios. Éstas incluyen prácticas potencialmente dañinas dentro de un determinado nivel de canal (precios fijos y fijación de precios depredadora) y a través de los niveles del canal (mantenimiento de precios minoristas, fijación de precios discriminatoria y fijación engañosa de precios).<sup>13</sup>

## Fijación de precios dentro de los niveles de canal

La legislación federal de *precios fijos* establece que los vendedores deben establecer precios sin hablar con los competidores. De lo contrario, se sospecharía de una confabulación de precios. Esta práctica de precios fijos es ilegal en sí misma, es decir, el gobierno no acepta excusas en estos casos. Las compañías que resultan culpables de estas prácticas se hacen acreedoras a recibir fuertes multas. Recientemente, los gobiernos estatales y federal han cumplido con firmeza las regulaciones de precios fijos en industrias que van desde la gasolina, los seguros y el concreto, hasta las tarjetas de crédito, los CD y los microprocesadores para computadoras.

# Marketing Real 11.2

## GlaxoSmithKline: no hay respuestas sencillas en la fijación de precios de productos farmacéuticos

La industria farmacéutica estadounidense ha sido siempre una de las más redituables. Las ganancias anuales han crecido a un ritmo que pocas industrias podrían igualar. Siendo la segunda compañía farmacéutica más grande del mundo, GlaxoSmithKline (GSK) ha tenido un papel fundamental en el éxito de la industria. Produce una enorme cantidad de medicamentos reconocidos que combaten infecciones, la depresión, problemas de la piel, asma, enfermedades circulatorias y cardíacas, y cáncer. También fabrica docenas de remedios conocidos, que no requieren de receta médica, como Contac, Panadol, Nicorette, Aquafresh, Sensodyne, Tagamet y Tums.

GSK ha tenido mucho éxito en una industria de alto desempeño. En la mayoría de las situaciones, le aplaudimos a las empresas por un desempeño tan bueno como éste. Sin embargo, los críticos afirman que, cuando se trata de empresas farmacéuticas, las ventas y utilidades saludables podrían no ser tan sanas para los consumidores. El hecho de saber que compañías como GSK están obteniendo grandes utilidades deja un mal sabor en la boca de muchos consumidores. Es como enterarse de que las compañías petroleras obtienen grandes ganancias cuando los precios del gas se elevan al cielo. Aunque muchos consumidores aprecian el flujo constante de medicamentos benéficos que producen las compañías farmacéuticas, les preocupa que el enorme éxito de esta industria se consiga a expensas suyas.

Los estadounidenses gastan más de 300 000 millones de dólares al año en medicamentos de prescripción, casi la mitad del gasto total mundial. Los precios de estos medicamentos se han incrementado muy rápido a lo largo de los años, y los costos del cuidado de la salud continúan aumentando. El año pasado, mientras que muchas otras industrias redujeron sus precios y muchos consumidores afectados por la recesión lucharon por salir adelante, la industria farmacéutica incrementó los precios de mayoreo de medicamentos con marcas conocidas en un 9% en Estados Unidos, logrando así hasta 10 000 millones de dólares en ganancias.

Los críticos aseguran que las fuerzas competitivas no operan de forma adecuada en el mercado farmacéutico, lo que permite

que GSK y otras compañías cobren precios excesivos. A diferencia de las compras de otros productos de consumo, las compras de medicamentos no admiten demoras. Por lo regular, los consumidores no consiguen las medicinas al mejor precio: ellos simplemente toman lo que prescribe el médico. Como los médicos que recetan los medicamentos no pagan por ellos, tienen pocos incentivos para preocuparse por el precio. Además, en virtud de los trámites para otorgar las patentes y los requisitos de aprobación de la Food and Drug Administration (FDA), existen pocas marcas que compiten como para propiciar una reducción de precios, y las marcas existentes no hacen rebajas.

Los críticos consideran que estos factores del mercado provocan que las compañías farmacéuticas se sientan libres de practicar la fijación de precios monopolista, lo que da como resultado casos insólitos de abuso de precios. Para empeorar las cosas, según los críticos las compañías farmacéuticas invierten más de 4 000 millones de dólares al año en publicidad directa para los consumidores, y otros 18 000 millones en muestras médicas. Estas actividades de marketing derivan en precios más elevados, al mismo tiempo de que incrementan la demanda de remedios más costosos. De esta manera, los críticos más severos afirman que GSK y otras grandes compañías farmacéuticas podrían estar obteniendo ganancias de forma injusta (incluso a expensas de la vida humana) al fijar precios y promocionar productos que están fuera del alcance de muchas personas que los necesitan.

Sin embargo, existe otra perspectiva en el tema del precio de los fármacos. Los defensores de la industria, señalan que, durante los años, las compañías farmacéuticas han desarrollado una fuente continua de medicamentos que transforman la vida de las personas. Que el desarrollo de estas nuevas drogas es una labor riesgosa y costosa, que emplea a muchos científicos, tecnología costosa y años de esfuerzo sin una garantía de éxito. La industria farmacéutica invierte casi 50 000 millones de dólares al año en investigación y desarrollo; sólo GSK invirtió 5 000 millones de dólares el año pasado, y ahora está desarrollando 134 proyectos de fármacos. En promedio, se requieren de 12

a 15 años para desarrollar un medicamento nuevo, con un costo promedio de 850 millones de dólares. El 70% de los medicamentos nuevos nunca generan ganancias suficientes para recuperar el costo de su desarrollo. Aunque los precios de los medicamentos parezcan altos, son necesarios para financiar el desarrollo de futuros medicamentos importantes. Además, una empresa pública como GSK tiene la responsabilidad genuina de proporcionar utilidades a sus accionistas.

Un anuncio reciente de GSK señala que le tomó 15 años completar todas las pruebas y encontrar el compuesto exacto de un nuevo medicamento para el corazón, a un costo que rebasa el precio de la misión de una nave espacial. Las utilidades del medicamento ayudarán a financiar investigaciones cruciales para enfermedades como la esclerosis múltiple y el Alzheimer. El anuncio concluye: "Desarrollar nuevos medicamentos no es fácil, pero vale la pena... Los medicamentos de hoy financian los milagros del mañana".

En lo que se refiere a toda la publicidad costosa de los medicamentos, la industria argumenta que los anuncios tienen un fuerte valor informativo: sirven para educar a la gente acerca de los tratamientos y para animar a las personas a buscar ayuda para tratarse enfermedades que, de otra manera, no sabrían que padecen.

Y así, la controversia continúa. Conforme los precios de los medicamentos



**Fijación de precios responsable: la mayoría de los consumidores entiende que tiene que pagar el precio de medicamentos benéficos. Sólo quieren ser tratados de forma justa en el proceso.**

Continúa en la siguiente página

umentan, GSK y la industria enfrentan presiones del gobierno federal, las compañías de seguros, los proveedores de administración de la salud y grupos de defensa para que pongan límites a la fijación de precios. En lugar de esperar leyes más duras para los precios (o simplemente porque es lo correcto), GSK ha creado varias iniciativas para poner los medicamentos a disposición de aquellas personas que los necesitan pero que no pueden pagarlos.

Por ejemplo, a nivel internacional, la compañía emplea una fijación de precios escalonados, es decir, vende sus medicinas en diferentes países a precios variables dependiendo de la capacidad de pago de cada nación. Los habitantes de los países más pobres pagan el precio más bajo, por lo general una quinta parte o menos del precio que cobran los países industrializados. La empresa vende su vacuna para la malaria, que se ofrece casi de manera exclusiva en los países en desarrollo, con pocas o ningunas utilidades para mantener los precios en el nivel más bajo posible. GSK también reinvierte el 20% de las utilidades que obtiene de las ventas de medicamentos en los países menos desarrollados (LDC, por sus siglas en inglés) para fortalecer la infraestructura de salud de esas

naciones. Además, la empresa dona de manera regular medicamentos gratuitos en respuesta a situaciones de desastres en todo el mundo. "Quiero que GSK sea una compañía muy exitosa, pero no a expensas de dejar abandonada a la población de África", afirma el director general de la empresa.

La estrategia de precios escalonados es una solución admirable, pero implica muchos desafíos. Por un lado, requiere que los consumidores de los países industrializados paguen la gran factura de los medicamentos para los países menos desarrollados. Por ejemplo, el 80% de las vacunas de GSK van a estos países. Los precios escalonados no toman en cuenta el hecho de que, incluso en las naciones más ricas, existen muchas personas pobres que no pueden pagar medicinas de prescripción. Es por esto que en Estados Unidos y en otros países desarro-

llados, GSK patrocina programas de ayuda para pacientes y tarjetas de descuento que proporcionan medicinas sin costo o a un precio reducido a pacientes de bajos ingresos que no cuentan con seguro.

En general, la fijación de precios de productos farmacéuticos no es un asunto sencillo. Para GSK es más que sólo una cuestión de ventas y ganancias. Al asignar precios, las metas financieras de corto plazo deben determinarse mediante consideraciones sociales más generales. La misión verdadera de GSK consiste en "mejorar la calidad de la vida humana al permitir que la gente haga más, se sienta mejor y viva más tiempo". El logro de esta misión no es gratuito. La mayoría de los consumidores entiende eso. De una u otra forma, saben que tendrán que pagar el precio. Todo lo que realmente piden es ser tratados con justicia en el proceso.

**Fuentes:** Linda A. Johnson, "Drugmakers Boost Consumer Ad Spending 2 Percent in '09", 2 de marzo de 2010, <http://abcnews.go.com/business/wireStory?id=10024145>; Andrew Jack, "GSK Gives Price Pledge on Malaria Vaccine", *Financial Times*, 21 enero 2010, consultado en [www.ft.com](http://www.ft.com); Duff Wilson, "Drug Makers Raise Prices in Face of Health Care Reform", *New York Times*, 15 noviembre 2009; Congressional Budget Office, "Promotional Spending for Prescription Drugs", *Economic and Budget Issue Brief*, 2 de diciembre de 2009; "Drug Company Reaches out to Poor", *Financial Chronicle*, 10 febrero 2010, [www.mydigitalfc.com/news/drug-company-reaches-out-poor-589](http://www.mydigitalfc.com/news/drug-company-reaches-out-poor-589); e información de [www.gsk.com](http://www.gsk.com), consultado en noviembre de 2010.

También se prohíbe a los vendedores el uso de la *fijación de precios depredadora*, una práctica que consiste en vender por debajo del costo con la intención de castigar a un competidor o de tener mayores utilidades a largo plazo al sacar a los competidores del negocio. Esto protege a los pequeños vendedores de los más grandes, los cuales podrían vender, durante cierto tiempo, artículos por debajo de su costo o en un escenario específico para eliminar a los primeros del negocio. El mayor problema consiste en determinar qué es exactamente un comportamiento depredador en la fijación de precios. El hecho de vender por debajo del costo para deshacerse de un inventario excesivo no se considera una práctica depredadora, aunque se considera así cuando se hace

Los principales temas de política pública acerca de la fijación de precios se da en dos niveles: prácticas de fijación de precios dentro de un nivel de canal dado...

... y prácticas de fijación de precios a través de los niveles de canal.

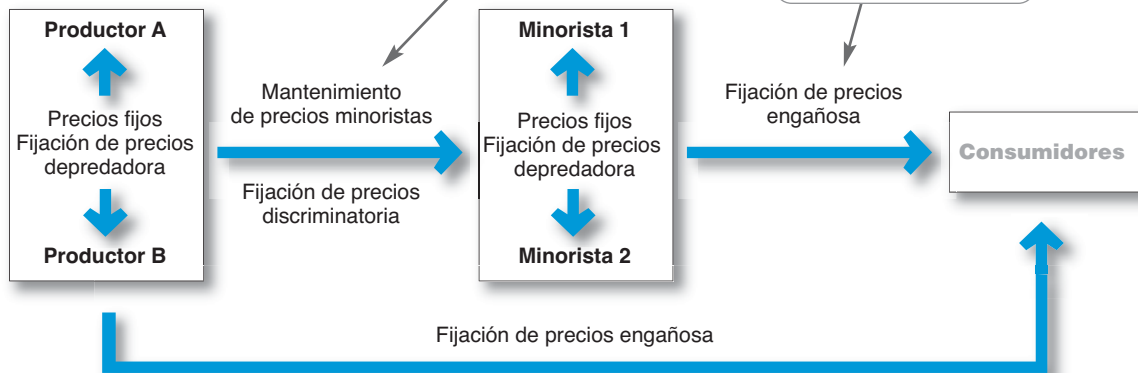


FIGURA | 11.2 Temas de política pública en la fijación de precios

Fuente: basado en Dhruv Grewal y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, primavera de 1999, p. 3-10.



● **Fijación de precios depredadora: algunos críticos acusan a las grandes tiendas como Best Buy de fijar precios gancho a los discos compactos para sacar a los competidores del negocio. Pero, ¿se trata de una fijación de precios depredadora o sólo de una buena estrategia de marketing?**

con el fin de eliminar a un competidor. De esta forma, la misma acción en ciertas circunstancias es depredadora y en otras no, dependiendo del objetivo al ponerla en práctica, y a menudo es muy difícil determinar o demostrar el objetivo.

En años recientes, varias compañías grandes y poderosas han sido acusadas de fijación de precios depredadora. Sin embargo, convertir una acusación en una demanda puede ser difícil. ● Por ejemplo, muchos vendedores minoristas de música han acusado Walmart y a Best Buy de una fijación de precios depredadora en los discos compactos. Sólo desde 2007, las ventas de los discos compactos han caído casi un 20% cada año, lo que ha provocado que tiendas que sólo venden música, como Tower Records, Musicland y un centro comercial gigante, lleno de pequeñas tiendas de música, salgan del negocio. Muchos expertos de la industria atribuyen la reducción de las ventas de los discos compactos a las nuevas estrategias de distribución, principalmente las descargas digitales. Sin embargo, otros culpan a las grandes tiendas por fijar precios gancho y sacar a los competidores del negocio. Los precios bajos de los discos compactos no afectan a Walmart, ya que menos del 2% de sus ventas dependen de estos artículos, y los discos compactos baratos atraen a los clientes a sus tiendas, donde adquieren otros productos.

Sin embargo, este tipo de tácticas de fijación precios afectan profundamente las utilidades de los vendedores de productos de música. No obstante, nunca se ha interpuesto una demanda a Walmart o Best Buy por fijación de precios depredadora. Sería muy difícil demostrar que la fijación de precios gancho a los discos compactos tiene el propósito de ser depredadora en lugar de sólo una buena estrategia de marketing.<sup>14</sup>

## Fijación de precios a través de los niveles de canal

La Ley Robinson-Patman tiene la finalidad de evitar la *discriminación de precios* injusta al asegurar que el vendedor ofrezca las mismas condiciones de precio a los clientes de cierto nivel comercial. Por ejemplo, cada minorista tiene derecho a las mismas condiciones de precio de un fabricante dado, sin importar si se trata de Sears o de una tienda local de bicicletas. Sin embargo, la discriminación de precios se permite si el vendedor es capaz de probar que sus costos difieren cuando vende a distintos minoristas; por ejemplo, cuando el costo por unidad es menor si vende un gran volumen de bicicletas a Sears que si vende unas cuantas bicicletas a una tienda local.

El vendedor también podrá discriminar su fijación de precios si fabrica distintas calidades del mismo producto para diferentes minoristas. El vendedor debe probar que estas diferencias son proporcionales. La diferencia de precios también se utiliza para "igualar a la competencia" de "buena fe", siempre que la discriminación de precios sea temporal, localizada y defensiva en lugar de ofensiva.

El *mantenimiento de precios minoristas (o reventa)* también está prohibido, de manera que un fabricante no podrá obligar a los concesionarios a cobrar precios minoristas específicos por su producto. A pesar de que el vendedor puede indicar a los concesionarios el precio minorista *sugerido* por el fabricante, no tiene la facultad para negarse a vender a un distribuidor que fija sus propios precios, ni para castigarlo mediante un envío tardío; ni negarse a otorgarle las bonificaciones por publicidad. Por ejemplo, la oficina del fiscal de Florida investigó a Nike por fijar supuestamente un precio minorista para su calzado y ropa, ya que le preocupaba que Nike pudiera estar reteniendo artículos a los minoristas que no vendían sus zapatos más costosos a precios que la compañía consideraba adecuados.

La *fijación engañosa de precios* ocurre cuando un vendedor fija precios o rebajas de precios que confunden a los consumidores o que en realidad no están disponibles para ellos. Esto incluye precios de referencia o comparativos falsos, como sucede cuando un minorista establece precios "regulares" elevados de manera artificial y después anuncia precios "de rebaja" cercanos a sus precios anteriores diarios. Por ejemplo, Overstock.com recientemente fue sometido a un escrutinio por listar precios minoristas imprecisos sugeridos por el fabricante, cotizándolos más alto que el precio real. Este tipo de fijación de precios comparativos está muy difundido.

La fijación de precios comparativos es legal si es verdadera. Sin embargo, las *Guías contra la fijación engañosa de precios* de la FTC advierten a los vendedores que no pueden anunciar una reducción de precios, a menos de que se trate de un ahorro del precio minorista habitual; ni anunciar precios "de fábrica" o "al mayoreo" a menos que sean verdaderos, ni precios de valor comparable de productos defectuosos.<sup>15</sup>

Otros aspectos sobre la fijación de precios engañosa incluyen el *fraude de escáner* y la confusión de precios. El amplio uso de verificadores de precios con escáner ha producido un creciente número de quejas de que los minoristas cobran más a sus clientes. La mayoría de estos cobros excesivos se deben a una mala administración, como las fallas en el momento de introducir los precios actuales o de rebaja en el sistema. Sin embargo, otros casos implican cobros excesivos intencionales.

Muchos estatutos federales y estatales establecen reglamentos en contra de las prácticas engañosas de fijación de precios. Por ejemplo, la Automobile Information Disclosure Act exige que los fabricantes de automóviles adhieran a las ventanillas de un vehículo nuevo el precio minorista sugerido por el fabricante, los precios del equipo opcional y el costo de transportación del concesionario. Sin embargo, los vendedores honestos van más allá de lo que les exige la ley. El hecho de tratar a los clientes con justicia y asegurarse de que comprendan por completo los precios y las condiciones de éstos es una parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con ellos.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En este capítulo estudiamos algunos aspectos adicionales sobre la fijación de precios: la fijación de precios de producto nuevo, la fijación de precios de mezcla de productos, los ajustes de precios, y la iniciación de cambios de precio, así como la reacción ante estos cambios. Una compañía no establece un solo precio, sino una *estructura de fijación de precios* que cubre su mezcla completa de productos. Esta estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan las distintas etapas de su ciclo vital. La compañía ajusta los precios de sus productos para reflejar los cambios en los costos y en la demanda, y para tomar en cuenta las variaciones de los compradores y de las situaciones. Conforme el entorno competitivo se modifica, la compañía considera en qué momento debe iniciar los cambios de precios y cuándo debe responder a ellos.

### Objetivo 1 Describir las principales estrategias para fijar los precios de productos nuevos.

La fijación de precios es un proceso dinámico y las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme un producto atraviesa las etapas de su ciclo de vida. La etapa de introducción (cuando se establecen los precios por primera vez) es muy difícil. La compañía tendrá que optar por una de varias estrategias para fijar los precios de productos innovadores: puede utilizar una *fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado*, que consiste en fijar inicialmente precios altos para "aprovechar" la mayor cantidad posible de utilidades de diversos segmentos del mercado. O bien, podría emplear una *fijación de precios para penetrar en el mercado* al establecer un precio bajo inicial para penetrar profundamente el mercado y obtener una participación importante. Es necesario que se cumplan varias condiciones para que funcione cualquier estrategia de fijación de precios de un nuevo producto.

### Objetivo 2 Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la compañía busca un conjunto de precios que maximice las utilidades de la mezcla total. En la *fijación de precios por línea de productos*, la compañía establece niveles de precio para toda la línea de productos que ofrece. Además, la empresa debe fijar precios para *productos opcionales* (artículos o accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos necesarios para usar el producto principal), *subproductos* (productos de desecho o residuales que se

generan al fabricar el producto principal) y *productos colectivos* (combinaciones de productos a un precio reducido).

### Objetivo 3 Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los diferentes tipos de clientes y situaciones.

Las compañías aplican una variedad de *estrategias de ajuste de precios* para tomar en cuenta las diferencias entre los segmentos de clientes y las situaciones. Una es la *fijación de precios con descuento y bonificación*, en la que la compañía establece descuentos en efectivo, por cantidad, funcionales o por temporada, o diversos tipos de bonificaciones. Una segunda estrategia es la *fijación de precios segmentada*, en la que la compañía vende un producto a dos o más precios para ajustarse a distintos clientes, formas de producto, lugares o momentos. En ocasiones las empresas toman en cuenta algo más que la economía en sus decisiones de fijación de precios, y utilizan la *fijación de precios psicológica* para comunicar mejor la posición que quieren que tenga un producto. En la *fijación de precios promocionales* una compañía ofrece descuentos o vende temporalmente un producto por debajo de su precio de lista como un evento especial, o en ocasiones incluso por debajo del costo, con la intención de atraer compradores. Otro método es la *fijación de precios geográfica*, en la cual la compañía decide los precios que cobrará a consumidores distantes, eligiendo entre alternativas como la *fijación de precios LAB*, de *entrega uniforme, por zona, por punto base y de absorción de fletes*. Por último, la *fijación de precios internacionales* implica que la compañía ajuste sus precios para enfrentar diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados mundiales.

### Objetivo 4 Analizar los principales aspectos relacionados con la iniciación de cambios de precios y la respuesta a ellos.

Cuando una empresa considera iniciar un *cambio de precio*, debe tomar en cuenta las reacciones de los clientes y los competidores. La *iniciación de recorte de precios* y la *iniciación de incrementos de éstos* tienen distintas implicaciones. Las reacciones de los compradores ante los cambios de precio se ven afectadas por el significado que dan a ese cambio. Las reacciones de los competidores parten de un conjunto de políticas de reacciones establecidas o del análisis específico de cada situación.

También existen muchos factores que deben tomarse en cuenta al responder al cambio de precios de un competidor. La compañía que enfrenta un cambio de precio iniciado por un competidor, debe tratar de comprender sus intenciones, así como la posible duración e impacto



de tal cambio. Si se desea una reacción rápida, la compañía debe planear con antelación sus reacciones ante los posibles cambios de precio de sus competidores. Al enfrentar un cambio de precios de la competencia, la compañía podría mantenerse en su posición, reducir su propio precio, aumentar la calidad percibida, mejorar la calidad y subir el precio, o lanzar una marca de pelea.

**Objetivo 5** Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.

Las reglas para la fijación de precios justa están determinadas por muchas leyes federales, estatales, e incluso locales. Además, las com-

pañías deben tomar en cuenta aspectos sociales más generales para la fijación de precios. Los principales temas de política pública en la fijación de precios incluyen prácticas en la fijación de precios potencialmente dañinas dentro de los niveles del canal, como los precios fijos y la fijación de precios depredadora. También incluyen prácticas de asignación de precios a través de los niveles del canal, como el mantenimiento del precio minorista, la fijación de precios discriminatoria y la fijación de precios engañosa. Aunque existen muchos estatutos federales y estatales que regulan las prácticas de fijación de precios, los vendedores respetables exceden lo que las leyes les exigen. Tratar a los consumidores con equidad es parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

- Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado (p 314)
- Fijación de precios para penetrar en el mercado (p 314)

### OBJETIVO 2

- Fijación de precios de línea de productos (p 315)
- Fijación de precios de producto opcional (p 316)
- Fijación de precios de producto cautivo (p 316)

- Fijación de precios de subproductos (p 316)
- Fijación de precios de productos colectivos (p 318)

### OBJETIVO 3

- Descuento (p 319)
- Bonificaciones (p 319)
- Fijación de precios segmentada (p 319)
- Fijación de precios psicológica (p 320)
- Precios de referencia (p 320)

- Fijación de precios promocionales (p 321)
- Fijación de precios geográfica (322)
- Fijación de precios LAB en el origen (p 322)
- Fijación de precios de entrega uniforme (p 322)
- Fijación de precios por zona (p 322)
- Fijación de precios por punto base (p 322)
- Fijación de precios por absorción de fletes (p 323)
- Fijación de precios dinámica (p 323)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Estrategias de fijación de precios**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Compare las estrategias de la fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado y la fijación de precios para penetrar en el mercado, y analice en qué condiciones es apropiada cada una de ellas (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Mencione y describa brevemente las cinco decisiones para fijar precios de mezcla de productos (AACSB: comunicación).
3. Explique en qué difieren los descuentos y las bonificaciones de la fijación de precios promocional (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. Compare las estrategias de fijación de precios geográfica que utilizan las empresas para los clientes ubicados en diferentes partes del país o del mundo. ¿Cuál estrategia es mejor? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. ¿Qué factores influyen en los precios que cobra una empresa en diferentes países? (AACSB: comunicación).
6. ¿Por qué una compañía consideraría la posibilidad de incrementar sus precios? ¿Qué precauciones se deben tomar para que los consumidores no lo perciban como un estafador por sus precios? (AACSB: comunicación).

### Aplicación de conceptos

1. Identifique tres sitios web dedicados a hacer comparaciones de precios y verifique la información de un modelo específico de una cámara digital en los tres sitios. Compare los rangos de precios que proporciona cada página. Con base en su investigación, determine un precio justo para la cámara (AACSB: comunicación; uso de la TI).
2. Convierta un dólar estadounidense en la moneda de cinco países (puede hacerlo en [www.xe.com](http://www.xe.com)). ¿Qué implicaciones tiene el tipo de cambio para la fijación de precios en otros países? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
3. Una táctica de fijación de precios psicológica consiste en asignar un precio ligeramente por debajo. También se le llama "terminación en 9", porque los precios en general terminan en el número 9 (o 99). En un grupo pequeño, pida a cada miembro que seleccione cinco productos diferentes y visite una tienda para investigar el precio de esos artículos. ¿Existe alguna variación entre los productos y las tiendas respecto a la fijación de precios terminada en 9? ¿Por qué los mercadólogos utilizan esta táctica de fijación de precios? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Internet es excelente para vender productos y servicios. Sin embargo, ¡nunca cometa un error de precios en línea! Intercontinental Hotels por error anunció las habitaciones en uno de sus hoteles de cuatro estrellas, cerca de Venecia, Italia, a un euro la noche, en lugar del precio real de 150 euros por noche. Los usuarios de Internet reservaron 1 400 noches antes de que la compañía descubriera el error. Intercontinental Hotels respetó las reservaciones, lo que le costó a la compañía 90 000 euros. En Taiwán, una confusión de precios en el sitio web de Dell le creó un tremendo problema a la compañía, ya que se hicieron 40 000 pedidos de computadoras portátiles con un precio de aproximadamente una cuarta parte del precio real. Sin embargo, a diferencia de Intercontinental Hotels, Dell se rehusó a respetar el pre-

cio equivocado y en su lugar les ofreció un descuento. El gobierno de Taiwán no estuvo de acuerdo, exigió a Dell que respetara los pedidos con los precios erróneos, y multó a la empresa.

1. Encuentre otros dos ejemplos de errores de precios en línea. ¿De qué manera manejaron las compañías los problemas que resultaron de los precios erróneos? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Investigue formas en que los mercadólogos se protegen en contra de las consecuencias de publicar errores de precios en línea, y redacte un informe breve de lo que encontró (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Tal vez usted piense que mientras más lejos vuela, más costosa será su tarifa aérea. Sin embargo, según datos del Department of Transportation de Estados Unidos, ese no es el caso. Por ejemplo, el costo promedio de un vuelo de 280 millas que va de Boston a Filadelfia es de 342 dólares, es decir, 1.22 dólares por milla. Un vuelo de 2 602 millas desde Boston hasta Long Beach, California, cuesta 169 ¡o 0.06 dólares por milla! Ése es el costo promedio; es muy probable que los pasajeros en un mismo vuelo paguen diferentes precios. Existen muchos factores que afectan los precios de las tarifas aéreas; la distancia tiene un impacto menor, aun cuando dos de los gastos más importantes (combustible y mano de obra) se incrementan de acuerdo con la duración del vuelo. En este ejemplo, un factor podría ser que la ruta Boston-Filadelfia tenga un promedio de 484 pasajeros al día, mientras que la ruta Boston-Long Beach transporta en promedio a sólo 330

pasajeros al día. Las líneas aéreas argumentan que sólo cobran lo que el mercado puede pagar.

1. ¿Se debería exigir a las líneas aéreas que cobraran precios estándar con base en la distancia y las mismas tarifas aéreas a pasajeros que ocupan asientos en la misma clase (por ejemplo, clase económica o de negocios) en el mismo vuelo? ¿Qué ocurriría con los precios si el gobierno exigiera a las líneas aéreas que basaran las tarifas únicamente en la distancia y en la clase ocupada por los pasajeros? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué factores explican la variación de las tarifas aéreas? ¿Se debería permitir que las líneas aéreas cobren lo que puedan por un asiento? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Pizza Hut

Durante la reciente depresión económica, todo tipo de restaurantes han luchado por lograr que los clientes regresen. Pizza Hut es un caso especial. No es exactamente comida rápida, pero tampoco ofrece un servicio completo. Y tampoco ha sido percibido como un restaurante de pizzas baratas. Con la desaceleración económica, todos estos factores afectaron el negocio del proveedor de pizzas con el logotipo del techo rojo, y la compañía hizo lo que muchas empresas hicieron: reducir sus precios. Al principio, alteró la categoría de las pizzas con su promoción "10 dólares por cualquiera": cualquier pizza, cualquier tamaño, cualquier tipo, cualquier especialidad, por sólo 10 dólares.

Los clientes realmente respondieron a la oferta de tiempo limitado. Sin embargo, tan pronto como los descuentos terminaron, las mayores ganancias promocionales de Pizza Hut desaparecieron. Es por esto que la empresa ha hecho más ajustes permanentes a su nueva

realidad de austeridad. Para incrementar la lealtad de los clientes, introdujo precios bajos todos los días. La mayoría de las pizzas medianas cuestan ocho dólares, la mayoría de las pizzas grandes cuestan 10, y la mayoría de las pizzas de especialidad cuestan 12. Estos recortes de precios representan hasta una reducción del 50% de los precios anteriores. Bajo esta nueva política de precios, Pizza Hut espera incrementar sus ganancias de manera significativa. No obstante, el nuevo mecanismo de precios requerirá de algún tiempo antes de mostrar resultados.

1. ¿Qué implicaciones tienen los grandes recortes de precios de Pizza Hut para la imagen de su marca?
2. ¿Es posible generar lealtad del cliente por medio de precios bajos?
3. ¿Podrá Pizza Hut mantener sus precios tan bajos y continuar siendo redituable?

## ARITMÉTICA DE Marketing

La reciente crisis económica provocó que muchos consumidores cambiaran a productos con precios más bajos. Aunque P&G tuvo ventas de 77 000 millones de dólares en 2009, muchas de sus marcas relativamente costosas, como el detergente Tide y el desodorante Secret

se quedaron en los anaqueles de las tiendas. De esta manera, en 2010 P&G hizo lo impensable: redujo los precios de muchos de sus productos, como sus baterías (13.3%), sus detergentes líquidos para ropa (5.1%), sus champús (5.4%) y sus acondicionadores (6.6%). Sin embargo, las

reducciones de precios tienen un costo, y las ventas deben incrementarse de forma considerable para salir a mano u obtener ganancias.

1. El margen promedio de contribución de P&G antes del recorte de precios era del 20%. Consulte el apéndice 2 y calcule el nuevo margen de contribución si los precios se redujeran 10% (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

2. ¿Qué grado de ventas totales debe obtener P&G con los nuevos niveles de precios para mantener el mismo nivel de contribución total antes de la reducción de precios (es decir, contribución total = 154 000 millones, que es el 20% de 770 000 millones de dólares)? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Smashburger

Las hamburguesas son la comida favorita de los estadounidenses. Los consumidores gastan más de 100 000 millones de dólares en empareados de carne cada año. Sin embargo, a pesar del gusto de los estadounidenses por las hamburguesas, existe una gran insatisfacción por su calidad y valor entre los consumidores. Muchos de ellos no están contentos con lo que se ofrece en las principales tiendas de comida rápida; ellos quieren una mejor hamburguesa, y no dudarían en pagar un precio más elevado por obtenerla. Aquí es donde entra Smashburger. Fundada hace pocos años en Denver, Colorado, esta compañía es ahora una cadena de rápido crecimiento, con más de 100 tiendas en 17 estados. Y todo este crecimiento ocurrió durante una grave crisis económica, a pesar de que la cuenta promedio por una comida en Smashburger es de ocho dólares. Muchos clientes pagan hasta 10

o 12 dólares por una hamburguesa, papas fritas y unas malteadas. El video sobre Smashburger muestra que este pequeño negocio se ha planteado un desafío aparentemente imposible. Después de ver el video, responda a las siguientes preguntas.

1. Describa la insatisfacción de los clientes con las opciones de restaurantes de hamburguesas de comida rápida. ¿Por qué las personas continúan consumiendo hamburguesas si no están satisfechas?
2. ¿Qué efecto tienen los altos precios de Smashburger en las percepciones de los consumidores? ¿Qué hizo un restaurante con un producto costoso y una breve trayectoria para despegar durante una recesión?
3. ¿El éxito de Smashburger se basa sólo en la novedad o continuará teniendo éxito?

## CASO Empresarial

### payless ShoeSource: Pagar menos por la moda

Cuando piensa en la Quinta Avenida de Nueva York, ¿qué vendedores minoristas le vienen a la mente? ¿Tiffany? ¿Gucci? ¿Armani? Un nombre que probablemente *no* le venga a la mente es Payless. Sin embargo, durante los últimos años, Payless ShoeSource ha estado operando una de sus zapaterías de precios bajos en la famosa avenida de las tiendas de lujo. De hecho, Payless está a punto de abrir tiendas en más de 100 centros comerciales exclusivos de Estados Unidos.

Aunque el vendedor de calzado de descuento aún está enfocado en vender zapatos poco costosos a las masas, se está volviendo más exclusivo. Se encuentra en una misión para “democratizar la moda”, es decir, lograr que los productos realmente de moda sean más accesibles al aplicar su modelo económico a una cartera de productos llena de marcas reconocidas y de algunos de los diseñadores de lujo más conocidos en el negocio. ¿Parece un esquema descabellado? Tal vez cambie de opinión después de escuchar toda la historia.

Fundado en 1956 en Topeka, Kansas, Payless creció con rapidez a partir de lo que en esa época se consideraba una idea revolucionaria: vender zapatos en un entorno de autoservicio. 50 años después, se ha convertido en el vendedor minorista de zapatos más grande del hemisferio occidental, con más de 4500 tiendas en los 50 estados de la Unión Americana y en todo el continente americano. Dirigido a familias con bajo presupuesto, la empresa vendía más de 150 millones de pares de zapatos cada año, aproximadamente uno de cada diez pares de zapatos que se venden en Estados Unidos.

Aunque todo parecía color de rosa para la zapatería de autoservicio, en 2005 empezó a perder participación en el mercado y a cerrar tiendas. El entorno de las ventas minoristas había cambiado, y las grandes tiendas de descuento como Walmart, Target y Kohl's se habían convertido en las tiendas elegidas por los consumidores de

zapatos preocupados por el precio. Según un experto de la industria: “Ya no puedes producir los mismos zapatos aburridos año tras año y esperar a que los clientes lleguen a comprar sólo por el precio”. Con el ahorro como su único punto de posicionamiento, Payless había perdido su fama.

### UN CAMBIO DE IMAGEN

Para recuperar su participación en el mercado, Payless tuvo que diseñar una estrategia completamente nueva. Para empezar, contrató un nuevo director general, Matt Rubel, el cual tenía una amplia experiencia con marcas exclusivas como Cole Haan y J. Crew. Rubel sabía que Payless tenía que diseñar zapatos que le encantarían a Carrie Bradshaw, el personaje principal de *Sex and the City*, pero a precios que Roseanne pudiera pagar. Tenía que cambiar su imagen de tienda polvosa de zapatos baratos a la de un vendedor de moda divertido. “Tenemos la capacidad para fabricar zapatos a los precios más accesibles en cualquier parte del mundo, y queremos conjuntar eso con una gran creatividad”, comentó Rubel. El objetivo general de la estrategia de Rubel no sólo era el de modificar la imagen de la marca, sino también posicionar a la empresa de tal manera que un pequeño incremento en el precio pareciera una ganga.

Rubel no esperó mucho tiempo para hacer grandes cambios. El plan estratégico que diseñó se basaba en cuatro componentes principales.

**Ampliar la cartera de la marca.** Rubel implementó la estrategia de la “Casa de las marcas”, cambiando la línea de productos de una que consistía casi por completo en marcas de tienda, a una que estuviera dominada por marcas nacionales reconocidas. En la actualidad, la compañía vende zapatos con diferentes marcas, ya sea porque posee el nombre o adquirió la licencia. Algunas de ellas son Airwalk, Champion, Dexter, Dunkman (apoyada por Shaquille O’Neal), American Eagle, Hello Kitty, Star Wars y varias marcas de Disney. Rubel también

adquirió la cadena Stride Rite y todas sus marcas asociadas, incluyendo Keds, Sperry Top-Sider, Tommy Hilfiger y Saucony. Para organizar la nueva estructura corporativa y administrar todas las marcas, Rubel creó una compañía de mantenimiento (Collective Brands) que representa a Payless, Stride Rite y todas las actividades con licencia para las marcas de la compañía.

**El equipo de diseño Payless.** Para desarrollar productos más atractivos para los consumidores, Payless incrementó su énfasis en la moda. El equipo de diseño Payless, un grupo de diseñadores de la empresa, se dedicó a desarrollar diseños originales de calzado y accesorios, con el fin de mantener los nuevos estilos acordes con las cambiantes tendencias de la moda. Se contrataron diseñadores de Kenneth Cole y Michael Kors como empleados de tiempo completo para dirigir al nuevo equipo.

**Colecciones de diseñador.** En el que tal vez fuera el paso más grande para aumentar la imagen de la marca, Rubel lanzó lo que denominó "Colecciones de diseñador". Con el objetivo de lograr los mayores niveles de alta costura, Payless estableció relaciones con tres grandes diseñadores de Nueva York: Lela Rose, Stacey Bendet y Christian Siriano. Los tres están diseñando todo tipo de artículos, desde zapatos y botas, hasta bolsos de mano bajo las marcas Lela Rose, alicé + olivia y Christian Siriano. Una cuarta diseñadora, Isabel Toledo, pronto tendrá sus productos en los anaqueles de Payless. Toledo era una diseñadora desconocida, hasta que Michelle Obama decidió usar algunas de sus creaciones el día que su esposo fue nombrado presidente de Estados Unidos.

Después de contratar a su primer diseñador, la empresa hizo algo poco común para una marca de descuento: llevo sus diseños a la pasarela de la Semana de la Moda, en Nueva York, el evento al que sólo se acude con invitación, donde los diseñadores presentan sus modelos de otoño para la industria. Asimismo, Payless empezó a contratar anuncios de página completa en *Elle*, *Vogue* y *W*, con la frase publicitaria "Observa de nuevo".

Los beneficios de esas alianzas son cuantiosos. Los diseñadores consiguieron mucha publicidad, una gran base de clientes, y el poder y el presupuesto de un minorista masivo. Payless, por su parte, obtuvo distinción y la certeza de transformar su imagen obsoleta. Y los consumidores obtienen estilos modernos que pueden pagar.

**Formatos de tienda divertidos e inspiradores.** Para reflejar la nueva imagen y comunicarle el cambio a los consumidores, Payless rediseñó su logotipo por primera vez en 20 años. Luego, lanzó los nuevos formatos de tienda "Fashion Lab" y "Hot Zone". Ambos representaban una mejoría drástica, ya que las tiendas eran más abiertas, tenían más iluminación y estaban más ventiladas, y podrían ofrecer una experiencia más satisfactoria para los clientes, basada en el estilo y en el diseño más que en el precio. Respecto a la nueva atmósfera de las tiendas, Rubel dijo: "Hace que un par de zapatos de 12 dólares parezca uno de 20". Rubel no sólo espera que los nuevos formatos atraigan a más clientes, sino que también los animen a pagar un poco más que en el pasado. Ahora todas las tiendas nuevas tienen alguno de los dos nuevos formatos, y las tiendas antiguas están siendo remodeladas también.

### ¿UN GOLPE DE GENIALIDAD? ¿O DESTINADO AL FRACASO?

¿Funcionará la estrategia de "el lujo se une a los precios bajos"? ¿O se convertirá esto en un desastre de dos mundos completamente diferentes que colisionaron, chocaron y se quemaron? "No hay nada agradable en el hecho de comprar en Payless", dice la escéptica Marian Salzman, quien pronostica las tendencias de la moda en una importante empresa de publicidad. "Sólo atrae a la mujer trabajado-

ra con poco presupuesto". Sin embargo, Rubel rechaza este punto de vista, y rápidamente señala que sus compradores tienen ingresos intermedios, más altos que los de Walmart y Target. "Lo único que hicimos es llevar a Payless al siglo XXI. Estamos... hablando con mayor claridad a quienes ya son nuestros clientes".

Maxine Clark, antigua presidenta de Payless y actual directora ejecutiva de Build-A-Bear Workshop, también reconoce el potencial de la nueva estrategia. "El cliente que quiere comprar Prada no vendrá a Payless. Más bien esto revitalizará a los viejos clientes que perdió y atraerá a otros nuevos". Mardi Larson, directora de relaciones públicas, afirma que la nueva imagen moderna es perfecta para los clientes existentes. "Nos dirigimos al individuo de 24 años de edad, porque las mujeres de 40 años que hacen compras para su familia siente nostalgia por otras épocas de su vida, mientras que [al mismo tiempo] los adolescentes aspiran a ese grupo de edad".

¿Y qué sucede con los nuevos clientes potenciales? ¿Este arriesgado proyecto de penetrar en el mundo del estilo tiene posibilidades de atraer a las personas que nunca han entrado a una tienda de Payless? Rubel admite que están en búsqueda de nuevos clientes. El modelo de "elegancia económica" busca atraer a las mujeres de 20 a 30 años de edad que están buscando productos de moda. Dado que estas mujeres preocupadas por la moda compran un 50% más zapatos que sus clientes actuales, tiene sentido dirigirse a nuevos consumidores.

Tal vez la experiencia de Lela Rose en la Semana de la Moda ilustre mejor por qué Payless podría lograr atraer a este cliente que antes estaba fuera de su alcance:

Quando las actrices Sophia Bush (*One Tree Hill*) y Brittany Snow (*Hairspray*) aparecieron tras bambalinas en la sala de exhibición de Lela Rose, en la Semana de la Moda de Nueva York, enloquecieron con la nueva colección de zapatos de la diseñadora que estaba a punto de debutar en la pasarela. Rose, mejor conocida por sus blusas para mujer de 1 500 dólares, con gusto les entregó a las dos celebridades pares de zapatos Peep-toe azul marino y Round-toe punteados, que pronto los mostrarían a lo largo de la pasarela. "¿Sabían que eran zapatos Payless?", comenta Rose, que actualmente está diseñando su quinta línea exclusiva para el minorista de descuento. "Por completo, y no les importó. Se les veían bien y eso era lo importante".

Además, Payless no es la primera empresa en probar este nuevo camino. De hecho, las líneas de diseñador de marca conjunta para minoristas de descuento se remontan a muchas décadas. Sin embargo, en años recientes la tendencia ha estado proliferando. Karl Lagerfeld ha diseñado para H&M de Gran Bretaña, Vera Wang ha hecho trabajado para Kohl's, Ralph Loren ha colocado marcas de tienda en los anaqueles de JCPenney's, y Todd Oldham ha diseñado para Old Navy, sólo por nombrar algunos.

Aunque muchas empresas de este tipo han fracasado de manera rotunda, algunas han tenido un gran éxito. Lela Rose afirma que nunca hubiera considerado hacer un arreglo con Payless, si no fuera por el éxito que ha tenido la alianza de Target con Isaac Mizrahi. La carrera del diseñador Mizrahi estaba estancada. Luego, empezó diseñar vistosos suéteres de cachemira, alegres vestidos y gabardinas modernas para Target, todos con precios menores a 40 dólares. Con esta estrategia económica, Mizrahi se volvió más famoso y popular que nunca. Después de eso, los minoristas de lujo volvieron a buscarlo. Desde la exitosa entrada de Mizrahi al mercado principal, más de dos docenas de diseñadores han realizado marcas conjuntas con minoristas masivos.

### ¿PAGANDO MÁS O PAGANDO MENOS?

Payless no sólo busca hacer que su marca sea más atractiva con clientes nuevos y antiguos. La empresa está tratando de elevar un poco su precio promedio. Mientras que "precio alto" es un término relativo cuando la mayor parte de las líneas de productos de una tienda

cuestan menos de 15 dólares, márgenes más altos son márgenes más altos. Rubel sugirió que, en muchos casos, el incremento en los precios sea de tan sólo \$0.50 por cada par de zapatos. Sin embargo, la expansión de su cartera de marcas, que ahora incluye marcas famosas, con seguridad le dará a la empresa una mayor flexibilidad en sus precios. Y las colecciones de diseñadores permitirán tener algunos de los productos más costosos que alguna vez han ocupado sus anaqueles (por ejemplo, piense, 25 dólares por un par de zapatos y hasta 45 por un par de botas). Aunque se trata de un incremento sustancial en los precios a partir del promedio, es barato para los consumidores interesados en la moda.

Sin embargo, mientras la estrategia de Rubel empezaba a ganar terreno, lo mismo pasó con la peor recesión mundial desde la Gran Depresión. Al igual que los vendedores minoristas de todas partes, Payless recibió un fuerte golpe. No obstante, aunque muchos minoristas sufrieron pérdidas catastróficas, las ventas en las tiendas de Payless fueron mucho mejores. Y después de que las utilidades se redujeron durante un tiempo, provocando una pérdida de 60 millones de dólares en 2008, la compañía anunció ganancias netas de 88 millones de dólares en 2009. Recientemente, la empresa abrió sus primeras tiendas en la zona este del mundo, en Arabia Saudita, Kuwait y los Emiratos Árabes Unidos. Rusia es el siguiente país en su lista.

Con las actividades de expansión, ventas al mayoreo y obtención de licencias del plan de Rubel, Payless está decidida a regresar a una trayectoria de crecimiento. Los bajos costos de producción aún le proporcionan una ventaja competitiva que aumentará las ganancias. Y, en los buenos tiempos, así como en los malos, Payless ha aplicado una fórmula para el valor que los clientes aman. Aún confía en que su

estrategia de democratizar la moda producirá grandes resultados, sin importar las condiciones económicas futuras.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cuál de las diferentes estrategias para la fijación de precios de mezcla de productos, estudiadas en el texto, se aplica mejor a la nueva estrategia de Payless? Analice esto con detalle.
2. ¿Cómo se aplican los conceptos de fijación de precios psicológica y fijación de precios de referencia a la estrategia de Payless? ¿De qué manera la estrategia se deriva de estos conceptos?
3. Analice los beneficios y los riesgos de la nueva estrategia tanto para Payless como para los diseñadores con los que se asoció. ¿Quién se arriesga a perder más?
4. Considere la escala en la que opera Payless. ¿Qué incremento de precios necesita alcanzar Payless para que esta operación valga la pena?

**Fuentes:** Sigal Ratner-Arias, "Payless Snags Top Designer", *The Spectator*, 13 de abril de 2010, p. G9; Jonathan Birchall, "Payless Moves Into Russia", *Financial Times*, 2 de septiembre de 2009, p. 19; Gene Marcial, "The Shine on Collective's Shoes", *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, p. 61; Danielle Sacks, "The Fast 50 Companies", *Fast Company*, marzo de 2008, p. 112; Maria Puente, "Top Designers Go Down-Market", *USA Today*, 26 de septiembre de 2007, p. 11B; Bruce Horowitz, "Payless is Determined to Put a Fashionably Shod Foot Forward", *USA Today*, 28 de julio de 2006, p. 1B; Nicole Zerillo, "Payless Launches 'I Love Shoes'", *PR Week*, 10 de marzo de 2008, p. 3; [www.payless.com](http://www.payless.com), consultado en julio de 2010.

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente

## Presentación del capítulo

Ahora estudiaremos la tercera herramienta de la mezcla de marketing: la distribución. Son pocas las compañías que trabajan solas para crear valor para los clientes y establecer relaciones redituables con éstos. En su lugar, la mayoría es sólo un eslabón de una cadena de suministro más grande y de un canal de marketing. Como tal, el éxito de una empresa individual depende no sólo de lo bien que ésta se desempeñe, sino también de la forma en la que su *canal de marketing completo* rivaliza con los canales de los competidores. Para realizar una buena

administración de las relaciones con los clientes, una compañía también debe ser buena para administrar las relaciones con los socios. La primera parte de este capítulo explora la naturaleza de los canales de marketing, el diseño del canal de la compañía y las decisiones administrativas. Luego, examinaremos la distribución física (o logística), un área cuya importancia y complejidad están creciendo de forma impresionante. En el siguiente capítulo estudiaremos más de cerca dos importantes intermediarios de canal: los minoristas y los mayoristas.

Iniciemos con una compañía cuya estrategia innovadora de distribución centrada en el cliente la convirtió en la mejor de la industria.

## Leonisa, sí es mujer latina

**L**eonisa es una empresa colombiana de ropa interior, cuya presencia internacional, principalmente en mercados latinos, representó en 2004 el 35% de sus ventas totales. Esta empresa vende en más de veinte países; cuenta con plantas de producción en Colombia y Costa Rica; tiene presencia directa en 11 mercados por medio de distribuidoras propias; produce 26 millones de prendas al año y factura aproximadamente 90 millones de dólares anualmente. El origen de Leonisa se remonta al 20 de noviembre de 1956, cuando en la ciudad de Armenia (Colombia), cuatro hermanos fundaron esta compañía. En Colombia no existía ninguna empresa dedicada a la producción de ropa interior femenina por lo que los hermanos Urrea<sup>1</sup> vieron una oportunidad de negocio. De Armenia se trasladaron a Medellín donde montaron un taller, consiguieron la maquinaria necesaria y empezaron a importar telas e insumos. Diez años después (en 1966), incursionaron en el mercado de Costa Rica con el fin de abrir las puertas hacia una expansión comercial. En 1970 ya exportaban sus diseños a 11 países y se convertía de esta manera en una de las primeras empresas colombianas del sector con presencia a nivel internacional. La vocación exportadora que la empresa comenzó a desarrollar implicó un cambio en el paradigma de producción; introdujo el concepto de productos diferenciados y adecuados a las necesidades de la mujer, de acuerdo con sus etapas de desarrollo o con las actividades que realiza, lo que enfatizaban en su eslogan: “Leonisa, sí es mujer latina”. Su mercado meta son las mujeres latinas sin importar la parte del mundo donde residan; así, esta compañía a evolucionado hasta convertirse en una empresa multimarca y multicanal. Actualmente, Leonisa también produce ropa interior masculina y trajes de baño, aunque su línea más reconocida sigue siendo la de ropa interior femenina.

Leonisa vende sus productos en más de 20 países, aunque sólo en 11 de ellos tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias.

La primera distribuidora que montó fue la de Puerto Rico en 1986 y la más reciente se encuentra en República Dominicana. La distribuidora que tiene más empleados vinculados de manera directa es la de Chile, mientras que la que más factura, con alrededor de 10 millones de dólares anuales, es la de Puerto Rico.

Centroamérica representa un mercado muy especial para Leonisa, ya que fue la primera región en la que tuvo presencia. También ha logrado incursionar en esta zona a través de la planta en Costa Rica, que atiende, entre otros países, a Nicaragua y Puerto Rico; y a través de la distribuidora en Guatemala cubre Honduras y El Salvador; y recientemente abrió otra distribuidora en República Dominicana. En los últimos años, desde Costa Rica ha venido desarrollando acuerdos comerciales con México, Chile, la Unión Europea y con Estados Unidos, lo cual ha traído importantes ventajas para la empresa. Juan Carlos Yépez, director de planeación, mencionó: “La instalación en Costa Rica es parte de la estrategia para el mercado centroamericano, pero en un mundo tan globalizado, algunas ventajas han ido desapareciendo y otras han surgido. Costa Rica ha permitido abrir mercados tan importantes como el de Puerto Rico”. Para Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa: “La planta de Costa Rica es pequeña pero estratégica, en la medida en que puede responder a problemas coyunturales como los ocurridos en Venezuela a comienzos de 2005, cuando se cerró temporalmente el mercado venezolano a las exportaciones colombianas”. Paradójicamente, en el mercado costarricense lo que se vende de Leonisa es traído desde Colombia debido a que el 95% de la producción de esa planta es

destinado para la exportación, principalmente a Puerto Rico y otros países centroamericanos. En términos generales, la participación de Leonisa en Costa Rica es de aproximadamente el 25% de las ventas totales de los segmentos medios y altos de la población, lo que la convierte en la marca líder de este mercado.

El principal canal de distribución es la venta directa, que representa más del 60% de sus ventas totales. En 2000, cuando Leonisa estableció su propia distribuidora en Panamá, enfrentó un problema de aceptación de la marca en su mercado meta (segmentos económicos medio-alto y alto), debido a los errores de posicionamiento en que habían incurrido los anteriores distribuidores. La ubicación directa en Panamá tenía como primer objetivo reconstruir el valor de la marca, y lo primero que hicieron fue recoger sus productos de las tiendas populares para poder promoverse en tiendas de mayor prestigio.

Igual que en Costa Rica, en Panamá también manejan ventas por catálogo, aunque de manera más informal; y respecto al tema de facturación, el sistema de ventas por catálogo alcanza un rango que va del 25 al 30% de las ventas, siendo el segundo canal de distribución más importante. El primero es el de las tiendas departamentales, con el 50% de facturación; y en último lugar están las boutiques, que tienen una participación entre el 20 y el 25%. Puerto Rico es el mercado líder en facturación internacional para Leonisa, quien ha colocado productos en esta isla por más de 25 años. Para 2002 vendieron en promedio 12 millones de dólares, convirtiéndose en la marca líder en un mercado de 4.5 millones de habitantes. En el interior de Puerto Rico se vende a través del sistema retail y de tiendas tipo show-room. Sobre este punto añade Luis Alberto Gómez: "En Puerto Rico el principal canal lo conforman las grandes tiendas de departamentos. Adicionalmente se tiene el sistema show-room, en el cual una mujer que cuenta con tarjeta de la tienda, compra todo por consignación; luego vende (los productos) en la calle, y lo que no vende, al mes, lo devuelve. Así funciona Puerto Rico, una figura que sólo existe allá y (que) es muy interesante".

El mercado meta de Leonisa ha sido siempre la mujer latina; por tal motivo, la expansión por países sudamericanos ha sido estratégica. Su distribuidora en Ecuador es una de las que mayor dinámica de crecimiento ha mostrado en los últimos años. En ese país, el 60% de las ventas se realizan a través del comercio organizado, ya que las tiendas de departamentos no tienen el peso que en países, como Chile y Perú. De acuerdo con el ex presidente de Leonisa: "Ecuador ha sido uno de los países con el cual la compañía más se ha identificado. Sin embargo, esto no se había aprovechado de la mejor manera, pues existen muchos mercados y nosotros no lo habíamos podido entender bien. Bolivia y



Uruguay se atienden a través de terceros, y en Brasil y Argentina se tiene presencia. La decisión de establecernos en Perú se tomó a pesar de que este país no ofrecía un comercio dinámico y organizado como ocurría en Colombia, Puerto Rico y Chile. El nombre de Leonisa no era tan fuerte allí, por lo que se requería una gran inversión en soporte de marca. Se utilizó como primera estrategia de entrada la venta a grandes distribuidores. Actualmente, Leonisa ha logrado alcanzar un porcentaje de participación en el mercado de ropa interior del 10 al 15% en los estratos 2 y 3; y del 25% en los estratos 4, 5 y 6. En este país, además del método tradicional de distribución, se instalaron dos almacenes propios en mayo y diciembre de 2002. Los almacenes están ubicados en los centros comerciales de estrato medio y estrato alto. También se tiene presencia directa en Primavera Park Plaza, un outlet donde se maneja venta de saldos. Para Leonisa, la franquicia es una forma de establecer mercados piloto por sí mismos, por lo que ambos almacenes simulaban ser franquiciantes de la casa matriz de Medellín. Los almacenes se establecieron con las mismas características de las que se tienen en Colombia, y han tenido muy buena aceptación. Los almacenes representan la oportunidad de construir una relación cercana con los clientes, de tener documentada la evolución de esta relación y de poder responder en consecuencia". Y agrega: "Las tiendas propias no se tienen que mirar sólo como negocio, sino como una manera de posicionar la marca. El consumidor está cambiando de experiencias, de valoraciones; va teniendo evolución de una u otra manera. Cuando uno no llega a él directamente, sino por medio del retail, se pierde la sintonía".

**Leonisa más que enfocarse en sus competidores lo hace en sus canales de distribución, los cuales han ayudado enormemente a su posicionamiento de marca.**

**Como indica la historia de Leonisa,** las buenas estrategias de distribución pueden contribuir en gran medida al valor para el cliente en la creación de una ventaja competitiva para una empresa. Sin embargo, las compañías por sí mismas no pueden proporcionar valor a los clientes, sino que deben trabajar de forma cercana con otras empresas en una red de transferencia de valor más grande.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.

Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor

La naturaleza e importancia de los canales de marketing

## Objetivo 2

Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.

Comportamiento y organización del canal

## Objetivo 3

Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.

Decisiones de diseño del canal

## Objetivo 4

Explicar cómo las compañías seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal.

Decisiones de administración del canal

## Objetivo 5

Analizar la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro.

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

**Comentario del autor** Se trata de términos muy complejos para un concepto realmente sencillo: una compañía no puede trabajar sola para crear valor para el cliente. Debe trabajar dentro de una red completa de socios para lograr esta tarea. Las compañías y las marcas individuales no compiten, lo hacen todas sus redes de transferencia de valor.

## Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor

Elaborar un producto o servicio y ponerlo a la disposición de los compradores requiere que se construyan relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena de suministro consta de socios ascendentes y descendentes. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarias para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte descendente de la cadena de suministro, es decir, en los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los minoristas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El término *cadena de suministro* es demasiado limitado, pues adopta una perspectiva del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como el punto de partida para la planeación del mercado. El término *cadena de demandas* sería más adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado de *detectar y responder*. De acuerdo con esta perspectiva, la planeación se inicia con las necesidades de los clientes meta, a los cuales la compañía responde organizando una cadena de recursos y actividades con la finalidad de crear valor para ellos.

Incluso la perspectiva de una cadena de demandas de un negocio podría ser demasiado limitada, ya que adopta un punto de vista lineal, paso por paso, de las actividades de compra-producción-consumo. Sin embargo, con la llegada de Internet y de otras tecnologías, las compañías están formando relaciones más numerosas y más complejas con otras empresas. Por ejemplo, Ford administra varias cadenas de suministro (piense en todas las partes que se necesitan para fabricar un vehículo, desde los radios y los convertidores catalíticos, hasta los neumáticos y los transistores). Ford también patrocina o negocia en muchos sitios web entre negocios (B2B) e intercambios de compras en línea, según surgen las necesidades. Al igual que Ford, la mayoría de las compañías grandes ahora participan en la construcción y administración de complejas *redes de transferencia de valor* que están en constante evolución.





● **Red de transferencia de valor:** al fabricar y vender sólo uno de sus muchos modelos en el mercado global (por ejemplo, la Ford Escape híbrida), Ford maneja una enorme red de personas dentro de su empresa, además de miles de proveedores y concesionarios fuera de la compañía, que trabajan en conjunto para entregar a los clientes finales “la SUV con el consumo más eficiente de combustible en el mercado”.

Como se definió en el capítulo 2, una **red de transferencia de valor** está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema. ● Por ejemplo, Ford, al fabricar y vender sólo uno de sus muchos modelos en el mercado global (la Ford Escape híbrida), maneja una enorme red de personas dentro de su empresa, además de miles de proveedores y concesionarios fuera de la compañía, que trabajan en conjunto de forma eficiente para entregar a los clientes finales “la SUV con el consumo más eficiente de combustible en el mercado”.

Este capítulo se enfoca en los canales de marketing, es decir, en la parte descendente de la red de transferencia de valor. Examinemos cuatro preguntas importantes con respecto a los canales de marketing: ¿Cuál es la naturaleza de los canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo interactúan las compañías del canal y cómo se organizan para trabajar? ¿Qué problemas enfrentan las compañías al diseñar y administrar sus canales?

¿Qué papel juega la distribución física y la administración de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes? En el capítulo 13, estudiaremos temas del canal de marketing, desde el punto de vista de los minoristas y los mayoristas.

**Comentario del autor** | En esta sección, examinamos la parte descendente de la red de transferencia de valor, es decir, las organizaciones del canal de marketing que conectan a la empresa con sus clientes. Para entender su valor, imagínese la vida sin vendedores minoristas; por ejemplo, sin tiendas de abarrotes o tiendas departamentales.

## La naturaleza e importancia de los canales de marketing

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**), que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.

### Red de transferencia de valor

Red conformada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la transferencia de valor para el cliente.

### Canal de marketing (o canal de distribución)

Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la empresa depende de si trabaja con cadenas nacionales de descuento, de si emplea tiendas de especialidad de alta calidad o de si vende directamente a los consumidores por medio de Internet. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto de esos productos se ajusten a las capacidades de sus miembros del canal. Por ejemplo, al principio Kodak sólo vendía sus impresoras EasyShare en las tiendas Best Buy debido a su personal de ventas de piso y a su capacidad para educar a los compradores sobre la conveniencia de pagar un precio inicial más alto para la impresora, pero una tinta más barata a largo plazo.

Las compañías suelen poner poca atención a sus canales de distribución, lo que, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para obtener una ventaja competitiva. Enterprise revolucionó el negocio de la renta de automóviles al establecer oficinas de renta fuera de los aeropuertos. Apple convirtió el negocio de la música minorista en su elemento principal al vender música para el iPod por medio de Internet en iTunes. Y el creativo e imponente sistema de distribución de FedEx ha convertido a esta empresa en el líder de la industria de las entregas urgentes.

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, compañías como Ford, McDonald’s o HP cambian con facilidad su publicidad, sus precios o sus programas promocionales; desechan viejos productos e introducen nuevos, según lo demanden los deseos del mercado. Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes minoristas, no pueden reemplazar con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios Web propiedad de la empresa, si las condiciones cambian. Por esa razón, la gerencia debe diseñar sus canales de forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro, tanto como el entorno presente.

## De qué manera los miembros del canal añaden valor

¿Por qué los productores asignan parte de su trabajo de ventas a socios del canal? Después de todo, hacer esto implica ceder cierto control con respecto a cómo y a quién se venden sus productos. Los productores recurren a intermediarios porque son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta es capaz de lograr por su cuenta.

En la **figura 12.1** se muestra cómo el uso de intermediarios permite ahorrar dinero a la compañía. La figura 12.1A considera tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere de nueve contactos diferentes. La figura 12.1B muestra a los tres fabricantes que trabajan por medio de un distribuidor, quien hace contacto con los tres clientes. Este sistema sólo requiere de seis contactos. De esta forma, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben realizar tanto los productores como los consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los grandes surtidos de los bienes que fabrican los productores en pequeños los surtidos que los consumidores quieren. Los productores hacen surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios de productos en pequeñas cantidades. En los canales de marketing, los intermediarios compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en cantidades más pequeñas y los surtidos más amplios que los consumidores buscan.

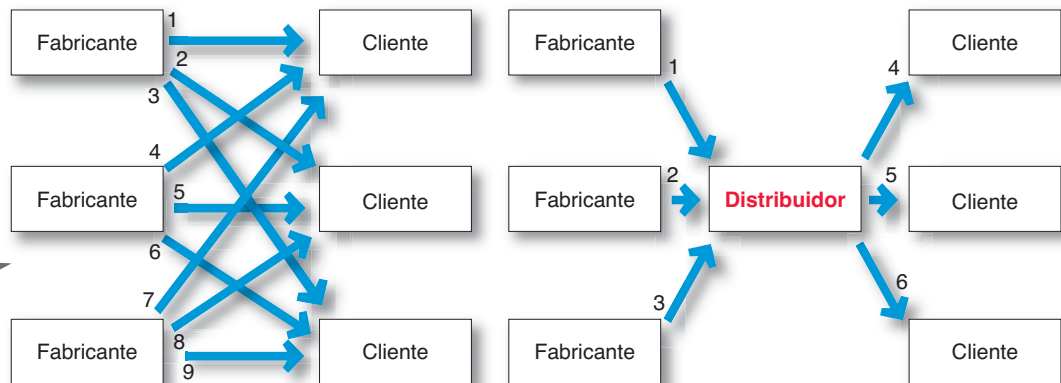
Por ejemplo, Unilever fábrica millones de barras de jabón para manos Lever 2000 cada semana, pero usted sólo desea comprar unas cuantas barras cada vez. De esta manera, los grandes vendedores de comida, medicinas y productos de descuento, como Walmart y grandes cadenas de autoservicio en Latinoamérica, compran camiones completos de Lever 2000 y lo colocan en los anaqueles de sus tiendas. Y usted puede comprar una sola barra de jabón, junto con un carrito de compras lleno de pequeñas cantidades de dentrífico, champú y otros productos relacionados conforme los va necesitando. De esta forma, los intermediarios juegan un papel importante en la preparación de la oferta y la demanda.

Al poner los productos y los servicios a disposición de los consumidores, los miembros del canal añaden valor llenando los principales huecos de tiempo, lugar y posesión al separar los bienes y servicios para los usuarios finales. Los miembros del canal de marketing desempeñan varias funciones fundamentales. Algunos ayudan a completar transacciones:

- **Información:** Reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de marketing acerca de los participantes y fuerzas del entorno de marketing necesarios para hacer la planeación y efectuar el intercambio.
- **Promoción:** Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- **Contacto:** Encontrar y comunicarse con compradores potenciales.
- **Adecuación:** Moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, lo que incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empacado.

**FIGURA | 12.1**  
Manera en que un distribuidor reduce el número de las transacciones del canal

Los intermediarios del canal de marketing permiten que el proceso de compra sea mucho más fácil para los consumidores. De nuevo, piense cómo sería la vida sin los vendedores minoristas de abarrotes. ¿Qué haría para comprar ese paquete de 12 Coca-Colas o cualquiera de los cientos de artículos que pone de manera rutinaria en su carrito de compras?



**A. Número de contactos sin distribuidor**  
 $M \times C = 3 \times 3 = 9$

**B. Número de contactos con distribuidor**  
 $M + C = 3 + 3 = 6$

- *Negociación*: Llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta, para transferir la propiedad o la posesión.

Otros ayudan a cumplir las transacciones concertadas:

- *Distribución física*: Transportar y almacenar bienes.
- *Financiamiento*: Adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- *Correr riesgos*: Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

La pregunta no es *si* es necesario llevar a cabo estas funciones, puesto que deben realizarse, sino *quién* lo hará. En la medida en que el fabricante desempeñe estas funciones, sus costos aumentan y, por lo tanto, sus precios deben ser más altos. Si algunas de estas funciones se compartieran con los intermediarios, los costos y precios del productor serían más bajos, aunque los intermediarios deben añadir un costo para cubrir su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros del canal que sean capaces de añadir la mayor cantidad de valor por el costo.

### Número de niveles de canal

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un **nivel de canal**. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* del canal. La **figura 12.2A** presenta varios canales de distribución a consumidores con distintas longitudes. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Por ejemplo, Avon y Natura venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de Internet; El Águila, en México, vende seguros directamente por teléfono y por Internet. Los canales restantes de la figura 12.2A son **canales de marketing indirecto**, que incluyen a uno o más intermediarios.

#### Nivel de canal

Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.

#### Canal de marketing directo

Canal de marketing que no tienen niveles de intermediarios.

#### Canal de marketing indirecto

Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

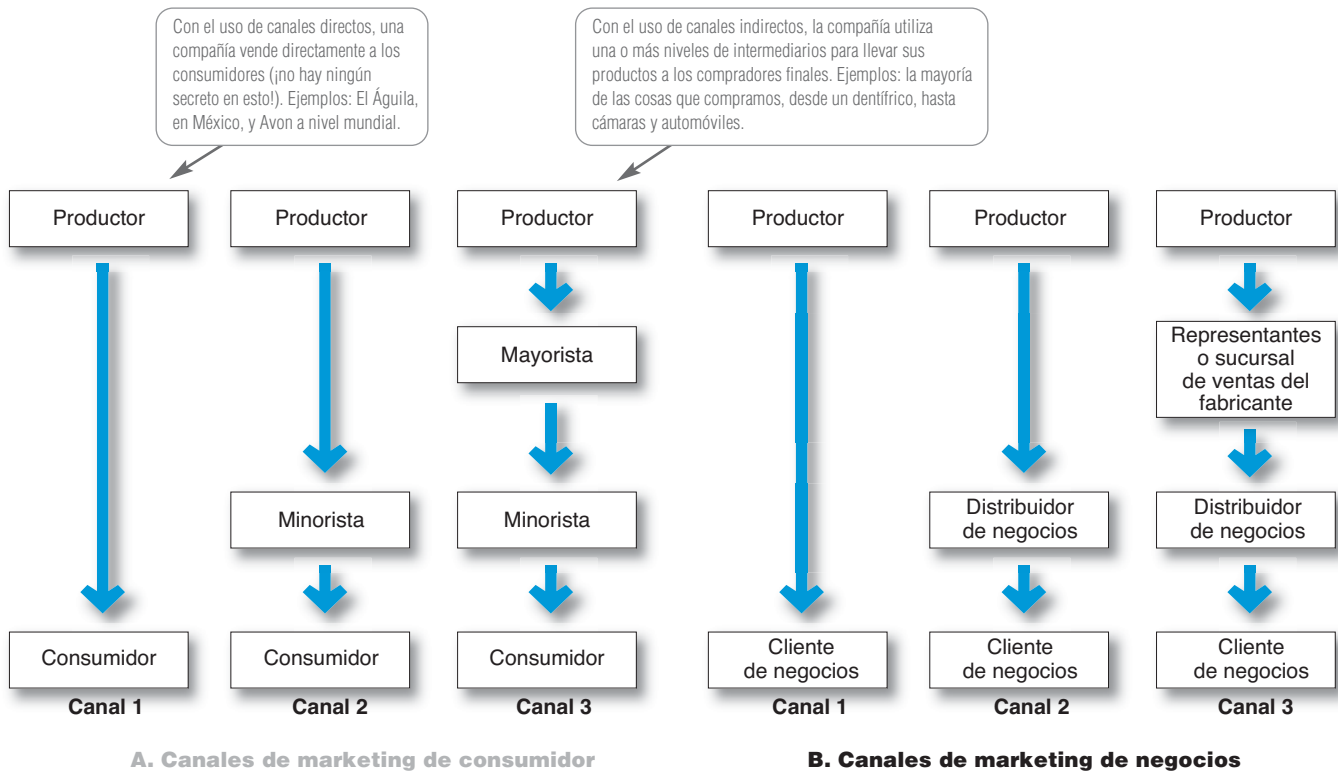


FIGURA | 12.2 Canales de marketing de consumidor y de negocios

En la figura 12.2B se muestran algunos canales comunes de distribución de negocios. El productor de negocios utiliza su propia fuerza de ventas para vender directamente a los consumidores de negocios. O bien, vende a diversos tipos de intermediarios, quienes a su vez venden a esos clientes. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero no son tan comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo. Además, todas las instituciones del canal están conectadas por varios tipos de *flujos*, los cuales incluyen el *flujo físico* de productos, el *flujo de propiedad*, el *flujo de pagos*, el *flujo de información* y el *flujo de promoción*. Estos flujos hacen que incluso los canales con uno o pocos niveles se vuelvan más complejos.

**Comentario del autor** | Los canales no sólo están hechos de cuadros y flechas en un papel; se trata de sistemas de comportamiento formados por compañías y personas reales que interactúan para lograr sus metas individuales y colectivas. Al igual que los grupos de personas, en ocasiones trabajan en conjunto, y en otras de forma individual.

## Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución no sólo son simples grupos de empresas vinculadas por diversos flujos, sino que constituyen complejos sistemas de comportamiento en los que las personas y las compañías interactúan para alcanzar metas individuales, del canal y de la compañía. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas organizadas libremente. Otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales. Asimismo, los sistemas de canal no son estáticos ya que, al surgir nuevos tipos de intermediarios, se desarrollan sistemas de canal totalmente nuevos. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar la labor del canal.

### Comportamiento del canal

Un canal de marketing está constituido por las empresas que se asocian para buscar su bien común; cada miembro del canal depende de los demás. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de Ford para diseñar automóviles que cubran las necesidades de los consumidores. Por su parte, Ford depende del concesionario para atraer clientes, persuadirlos de comprar automóviles Ford y para brindar servicio a los automóviles después de la compra. Cada concesionario Ford también depende de que otros concesionarios realicen buenas ventas y proporcionen un servicio que mantenga la reputación de la marca. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de lo bien que todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado. Por ejemplo, el papel del fabricante de productos electrónicos Samsung consiste en producir artículos electrónicos de consumo que les agraden a los clientes y crear demanda por medio de su publicidad nacional. El papel de Best Buy consiste en exhibir estos productos Samsung en lugares convenientes, responder las preguntas de los compradores y realizar las ventas. El canal es más eficiente cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor desempeña.

Puesto que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito de todo el canal, lo ideal es que todas las compañías que forman parte de él trabajen sin fricciones; comprendan y acepten sus papeles, coordinen sus actividades y cooperen para alcanzar las metas globales. Sin embargo, los miembros individuales del canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar metas generales del canal en ocasiones implica renunciar a las metas individuales de cada compañía. Aun cuando los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos pensando en su propio interés a corto plazo; con frecuencia no se ponen de acuerdo en las actividades que cada uno debería realizar y a cambio de qué. Estos desacuerdos con respecto a las metas, a los papeles y a las recompensas generan un **conflicto de canal**.

El *conflicto horizontal* es el que ocurre entre empresas que están en el mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios de Ford en Chicago podrían quejarse de que otros concesionarios de esa ciudad les están robando ventas al fijar precios demasiado bajos o al anunciarse fuera de sus territorios asignados. O algunos poseedores de franquicias de Holiday Inn podrían quejarse de que otros operadores de estos hoteles cobran precios excesivos a los huéspedes o de que dan un mal servicio, dañando la imagen general de Holiday Inn.

El *conflicto vertical* ocurre entre distintos niveles del mismo canal, y es el más común. ☉ Por ejemplo, en años recientes, Burger King ha tenido un flujo continuo de conflictos con sus concesionarios sobre muchos aspectos, desde un mayor gasto en publicidad y anuncios ofensivos, hasta los precios que cobra por sus hamburguesas con queso. Uno de los temas es el derecho que tiene la cadena a dictar políticas a sus concesionarios.<sup>2</sup>

El precio de la hamburguesa doble con queso ha generado mucha polémica entre los concesionarios de Burger King. En una constante disputa, la cadena de hamburguesas insistió en que el producto no se vendiera en más de un dólar, al igual que otros artículos de su “Menú de valor”.

### Conflicto de canal

Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing con respecto a las metas, funciones y recompensas: quién hará qué y qué obtendrá a cambio.



● En años recientes, Burger King ha tenido un flujo continuo de conflictos con sus concesionarios sobre muchos aspectos, desde el contenido de la publicidad hasta el precio de sus hamburguesas con queso.

### Canal de distribución convencional

Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es una compañía individual que trata de aumentar al máximo sus utilidades, aun a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

### Sistema de marketing vertical

Estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan.

### SMV corporativo

Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece gracias a la propiedad en común.

conflictos de éste. El canal se desempeña mejor si incluye una compañía, agencia o mecanismo que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y de manejar el conflicto.

Durante años, los *canales de distribución convencionales* han carecido de este liderazgo y poder, lo que ha derivado en conflictos perjudiciales y un desempeño inadecuado. Uno de los principales desarrollos en el canal ha sido la aparición de *sistemas de marketing verticales*, que ofrecen liderazgo de canal. En la ● **figura 12.3** se comparan los dos tipos de organizaciones de canal.

Un **canal de distribución convencional** consta de uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es una compañía separada que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y no existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal.

En contraste, un **sistema de marketing vertical (SMV)** consta de productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay SMV dominados por el productor, el mayorista o el minorista.

Ahora examinaremos los tres principales tipos de SMV: *corporativo*, *contractual* y *administrado*. Cada uno usa medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

### SMV corporativo

Un **SMV corporativo** integra etapas sucesivas de producción y distribución bajo el mismo dueño. La coordinación y el manejo del conflicto se logran a través de los canales normales de una organización. Por ejemplo, el gigante abarrotero Kroger posee y opera 40 fábricas (18 lecherías, 10 plantas de comidas selectas y panadería, cinco plantas de productos de abarrotes, tres plantas de bebidas, dos de carne y de quesos) que producen el 40% de los más de 14 000 artículos de marca que se encuentran en los anaqueles de sus tiendas. Luxottica, un fabricante italiano de anteojos poco conocido, produce muchas marcas famosas, incluidas Ray-Ban y Oakley, y licencias tales como Burberry, Chanel, Polo Ralph Lauren, Dolce&Gabbana, Dona Karan, Prada, Versace y Bulgari, que luego vende a través de dos de las cadenas de ópticas más grandes del mundo: LensCrafters, Pearle Vision y Sunglass Hut, que también son de su propiedad.<sup>3</sup> El control de toda la cadena de

La compañía consideró que el precio era fundamental para competir de manera eficaz en el entorno económico actual. Sin embargo, los concesionarios de la empresa se quejaron de que a ese precio perderían dinero. Para resolver el conflicto, éstos, enojados, entablaron un juicio (sólo uno de muchos a lo largo de los años), alegando que los acuerdos con Burger King no le permitían fijar los precios. (La compañía ganó un caso separado en 2008, en el que se exigió a los concesionarios que ofrecieran el Menú de valor, que es fundamental en sus esfuerzos por atraer a los consumidores sensibles a los precios). Después de meses de pleitos públicos, finalmente la compañía les permitió tomar sus propias decisiones. Para reducir el costo de los ingredientes lanzó su hamburguesa con dos carnes a un dólar con una sola rebanada de queso en lugar de dos. La hamburguesa cuarto de libra regular doble con dos rebanadas de queso permaneció en el Menú de valor, pero a un precio de 1.19 dólares.

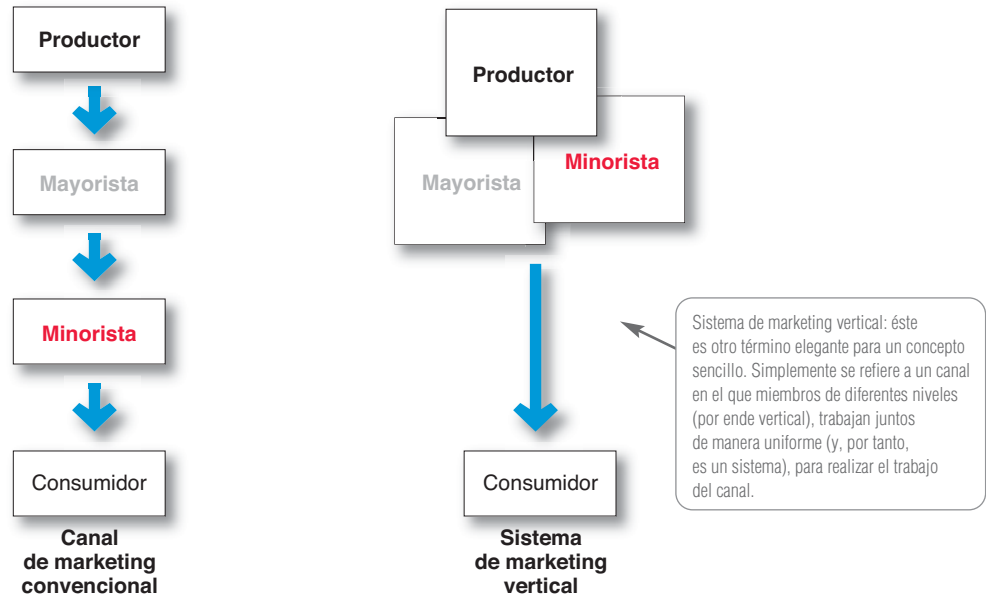
Cierto grado de conflicto en el canal se convierte en competencia saludable, lo cual resulta benéfico para el canal; sin éste, el canal se volvería pasivo y poco innovador. Por ejemplo, el conflicto de Burger King con sus concesionarios podría representar un intercambio normal sobre los derechos respectivos de los socios del canal. Sin embargo, el conflicto grave o prolongado perturba la eficacia del canal y provoca un daño duradero en sus relaciones. Burger King debería manejar el conflicto de canal de manera cuidadosa para evitar que se salga de control.

## Sistemas de marketing verticales

Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar los

● FIGURA | 12.3

Comparación entre el canal de distribución convencional y el sistema de marketing vertical



**VMS contractual**

Sistema de marketing vertical en el cual compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante el uso de contratos.

**Organización de franquicia**

Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

distribución ha convertido a Zara, la cadena de tiendas de ropa española, en el minorista de la moda con mayor crecimiento del mundo (vea Marketing Real 12.1).

**SMV contractual**

Un sistema **SMV contractual** consiste en compañías independientes, en diferentes niveles de producción y distribución, que se unen por medio de contratos para economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas. La coordinación de sus actividades y el manejo de conflictos se logran a través de contratos entre los miembros del canal.

La **organización de franquicia** es el tipo de relación contractual más común y consiste en que un miembro del canal, llamado *franquiciador*, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

La Federación Iberoamericana de Franquicias reporta que, en 2010, la facturación fue de (en millones de dólares): 47.5 para Brasil, 35.4 para España y 4.2 para Colombia. Asimismo, el origen de las marcas varía de acuerdo con el país; por ejemplo, en México, Argentina, Brasil y España, el porcentaje de marcas nacionales es de 84, 89, 93 y 81, respectivamente; y el de marcas extranjeras de 16, 11, 7 y 19. En países como Ecuador, Guatemala y Uruguay los porcentajes se invierten; es decir, para marcas nacionales, el porcentaje es de 13, 20 y 20, respectivamente, lo que implica que el de las marcas extranjeras es de 87, 80 y 80. Venezuela y Colombia presentan porcentajes similares, con 55% de marcas nacionales y 45% en marcas extranjeras. ● Casi cualquier tipo de negocio se ha manejado como franquicia, desde los moteles, restaurantes de comida rápida, centros dentales y servicios de citas hasta los asesores de bodas, servicios de limpieza doméstica, gimnasios y funerarias.

Existen tres tipos de franquicias. El primero es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo, Ford y su red de concesionarios independientes en franquicia. El segundo tipo es el *sistema de franquicia de mayoristas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo, Coca-Cola otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) en distintos mercados que le compran concentrado de jarabe y luego embotellan y venden el producto terminado a los minoristas en los mercados locales. El tercer tipo es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinado por una compañía de servicio*; por ejemplo, Burger King y sus casi 10 500 restaurantes operados por concesionarios en todo el mundo. Otros ejemplos son los negocios de renta de automóviles (Hertz, Avis), el negocio de ropa (The Athlete's Foot, Plato's Closet), los moteles (Holiday Inn, Ramada Inn), los bienes raíces (Century 21) y servicios personales (Great Clips, Mr. Handyman, Molly Maid).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no pueda distinguir la diferencia entre los SMV contractual y corporativo indica el éxito con

*I thought I would need to call three different repairmen... My project needed drywall repair, tile and grout work. That wasn't a problem for Mr. Handyman. Now I tell everyone, if you've got a lot of projects, call the guy who can handle them all - Mr. Handyman!*

**"You've got to meet this guy!"**  
RICHARD KARR, TV star and "Home Improvement guru."

**Mr. Handyman**  
On time. Done right.  
mrhandyman.com

GUARANTEE SERVICES SATISFACTION ENERGY SAVINGS

It's a fact. Mr. Handyman is America's most trusted handyman for all your home maintenance and repairs. Your Mr. Handyman technician is a true professional who arrives on time, in uniform, has a van full of tools and cleans up when he's done.

● **Sistemas de franquicia: casi cualquier tipo de negocio se ha manejado como franquicia, desde los moteles y restaurantes de comida rápida, hasta los servicios de citas, servicios de limpieza doméstica y compañías de servicios generales.**

# Marketing Real 12.1

## Zara: moda rápida, *realmente* rápida

Zara, el vendedor minorista de ropa, tiene mucha energía. Vende diseños de moda “elegantes y baratos”, muy parecidos a los de marcas reconocidas, pero a precios moderados. Zara es el prototipo de una nueva generación de vendedores minoristas de “moda rápida”; es decir, compañías que reconocen y responden a las últimas tendencias de la moda con rapidez y con habilidad. Mientras los vendedores de la competencia aún están trabajando en sus diseños, Zara ya tiene la última moda en sus tiendas y está empezando a dar su siguiente gran paso.

Zara ha atraído a una clientela casi de culto en los últimos años. Después de la reciente crisis económica, incluso los consumidores adinerados están respondiendo de forma masiva a las ofertas elegantes pero accesibles de la empresa. Gracias a su tórrido crecimiento, las ventas, las utilidades y la presencia de la tienda de la empresa matriz, Inditex ubicada en España, han crecido más de cuatro veces desde el 2000. A pesar de la crisis económica, Inditex abrió 450 tiendas el año pasado, mientras que otros minoristas grandes como Gap, cerraron las suyas. A pesar de la economía deprimida, las ventas de Inditex aumentaron 9% el año pasado, mientras que las ventas de Gap *disminuyeron*. Como resultado, la compañía superó a Gap para convertirse en el vendedor minorista de ropa más grande del mundo. Sus 4 670 tiendas en 74 países alcanzaron 149 000 millones de dólares en ventas el año pasado.

Es evidente que Zara vende los productos adecuados para esta época. Sin embargo, su sorprendente éxito no sólo proviene de lo *que* vende; quizá su éxito se debe a la forma y a la rapidez con que su innovador sistema de distribución *entrega* lo que vende a clientes que esperan con ansiedad sus productos. Zara entrega moda rápida, moda *realmente* rápida. A través de una integración vertical, la compañía controla todas las fases del proceso, desde el diseño y la fabricación, hasta la distribución por medio de las tiendas que ella misma administra. El sistema de suministro integrado la convierte en una compañía más

rápida, más flexible y más eficiente que competidores internacionales como Gap, Benetton y H&M. Zara es capaz de llevar un nuevo concepto de moda desde el diseño, la fabricación y hasta la colocación en los anaqueles de las tiendas en tan sólo dos semanas, mientras que los competidores a menudo tardan seis meses o más. Además, los bajos costos resultantes le permiten ofrecer la última moda a precios bajos.

El proceso completo inicia con información acerca de lo que los consumidores desean. Los gerentes de las tiendas actúan como observadores de las tendencias; patrullan los pasillos de las tiendas utilizando computadoras portátiles, informando en tiempo real lo que se vende y lo que no se vende. Hablan con los clientes para saber qué es lo que buscan y que aún no han encontrado. Al mismo tiempo, los buscadores de tendencias de Zara visitan exhibiciones de moda en París y conciertos en Tokio, en donde buscan personas jóvenes que podrían estar usando algo nuevo o diferente. Luego llaman por teléfono a las oficinas centrales de la empresa en la pequeña ciudad de La Coruña, España, para informar lo que han visto y oído. De regreso en casa, de acuerdo con esta retroalimentación y otra información, el equipo de 300 diseñadores, 200 de los cuales trabajan específicamente para Zara, crean muchos productos innovadores de moda.

Una vez que los diseñadores terminan su trabajo, inicia la producción. Sin embargo, en lugar de utilizar una mezcla de proveedores lentos en Asia, como la mayoría de sus competidores, Zara fabrica el 40% de sus propias telas y produce más de la mitad de su ropa. Incluso la manufactura externa se realiza principalmente con contratistas locales. Casi toda la ropa que se vende en sus tiendas de

todo el mundo se fabrica con rapidez y eficiencia en las oficinas centrales o cerca de ellas, en un rincón remoto del noroeste de España.

Luego, los productos terminados llegan a los modernos centros de distribución de Zara, donde se embarcan de manera inmediata y directa hacia sus tiendas de todo el mundo, ahorrando tiempo, eliminando la necesidad de almacenes, y manteniendo los inventarios bajos. Los centros altamente automatizados pueden ordenar, empaquetar, etiquetar y distribuir hasta 80 000 artículos por hora.

De nuevo, la palabra que describe al sistema de distribución de Zara es *rapidez*. El tiempo promedio que transcurre entre el momento en que se recibe un pedido en el centro de distribución y la entrega de los bienes en una tienda es de 24 horas en Europa y de 48 horas en América y Asia. Las tiendas de Zara reciben pequeños embarques de mercancía nueva dos o tres veces por semana, a diferencia de las cadenas de tiendas de los competidores que reciben grandes cargamentos de temporada sólo de cuatro a seis veces por año.

Sus procesos de diseño y distribución rápidos le permiten introducir un surtido abundante de modelos nuevos (unos 30 000 artículos el año pasado), a diferencia del promedio de sus competidores, que es menor a los 10 000. La combinación de una gran cantidad de nuevos modelos, entregados en pequeños lotes frecuentes, les proporciona a sus tiendas una mezcla de mercancía actuali-



**El hecho de poder controlar toda la cadena de distribución permite que Zara sea más flexible y eficiente; una ráfaga comparado con sus competidores. La compañía puede crear una línea, desde el diseño hasta la producción y la distribución en todo el mundo en sus propias tiendas en menos de un mes (a diferencia de un promedio de nueve meses en la industria).**

zada continuamente que atrae a sus clientes con mayor frecuencia. Los consumidores de Zara visitan la tienda un promedio de 17 veces al año, comparado con menos de cinco visitas en las tiendas de sus competidores. El movimiento rápido también resulta en menos cantidades de mercancía obsoleta y descontinuada. Debido a que la compañía fabrica lo que los clientes desean o están utilizando actualmente, no necesita adivinar qué estará de moda dentro de seis meses.

En resumen, los procesos de diseño y distribución cuidadosamente integrados le proporcionan al rápido minorista una enorme ventaja competitiva.

Su sistema turbo cargado produce los artículos que los clientes desean, cuando los desean, e incluso quizás un poco antes:

Hace algunos veranos, Zara logró fabricar una de las tendencias más modernas de la temporada en sólo cuatro semanas. El proceso inició cuando los buscadores de tendencias hicieron llegar el rumor a las oficinas centrales: los ojales blancos (algodón con pequeños hoyos) estaban por ponerse de moda. Una rápida encuesta telefónica a los gerentes de las tiendas de Zara confirmó que la tela sería exitosa, de manera que los diseñadores internos empezaron a trabajar. Enviaron los patrones por medios electrónicos a la fábrica de Zara

ubicada al otro lado de la calle, y se cortó la tela. Subcontratistas locales cosieron vestidos con ojales blancos, cuello en "V" y con cinturón (al estilo de Jackie Kennedy en 1960) y los terminaron en menos de una semana. Los vestidos de 129 dólares fueron inspeccionados, etiquetados y transportados a través de un túnel bajo la calle, hasta un centro de distribución. Desde ahí, se despacharon con rapidez a las tiendas Zara desde Nueva York hasta Tokio, donde empezaron a desaparecer de los estantes sólo dos días después.

**Fuentes:** Emilie Marsh, "Zara Helps Lift Inditex 4th-Qtr Net", *WWD*, 18 de marzo de 2010, p. 11; Cecile Rohwedder, "Zara Grows as Retail Rivals Struggle", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2009, p. B1; Kerry Capell, "Fashion Conquistador", *Businessweek*, 4 de septiembre de 2006, pp. 38-39; Rohwedder, "Turbocharged Supply Chain May Speed Zara Past Gap as Top Clothing Retailer", *Globe and Mail*, 26 de marzo de 2009, p. B12; [www.gap.com](http://www.gap.com), consultado en abril de 2010; e información de Inditex Press Dossier, [www.inditex.com/en/press/information/press\\_kit](http://www.inditex.com/en/press/information/press_kit), consultado en octubre de 2010.

que las organizaciones contractuales compiten con las cadenas corporativas. En el capítulo 13 analizaremos con mayor profundidad los diversos SMV contractuales.

### SMV Administrado

Sistema de marketing vertical que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución, mediante el tamaño y el poder de una de las partes.

### SMV administrado

En un **SMV administrado** el liderazgo no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino a través del tamaño y el poder de uno o de algunos de los miembros dominantes del canal. Los fabricantes de una marca importante llegan a obtener la valiosa cooperación y el apoyo comercial de parte de los distribuidores. Por ejemplo, GE, P&G y Kraft esperan una cooperación poco común por parte de los distribuidores en cuanto a la exhibición, el espacio de anaquel, las promociones y las políticas de precios. A su vez, grandes minoristas como Walmart, Home Depot y Barnes & Noble ejercen una fuerte influencia en los muchos fabricantes que suministran los artículos que venden.

### Sistema de marketing horizontal

Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

### Sistemas de marketing horizontales

Otro desarrollo de canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el que dos o más compañías en un nivel se unen para aprovechar una oportunidad nueva de marketing. Al trabajar en conjunto, las compañías combinan sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquiera de las compañías podría lograr sola.

Las compañías tienen la opción de unir sus fuerzas con competidores o no competidores, de trabajar en conjunto de manera temporal o permanente, o incluso de crear una compañía separada. ● Por ejemplo, McDonald's coloca versiones "express" de sus restaurantes en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia del gran movimiento que hay dentro de las tiendas, mientras Walmart evita que sus compradores hambrientos salgan a otro lado a comer.

Los competidores Microsoft y Yahoo! han unido sus fuerzas para crear una alianza de búsqueda horizontal por Internet. Durante la siguiente década, Bing de Microsoft será el navegador de los sitios web de Yahoo!, y proporcionará las mismas listas de resultados que ofrece Bing de manera directa. A su vez, Yahoo! se enfocará en crear una experiencia de búsqueda más rica al integrar contenido firme de Yahoo! y proporcionar herramientas para personalizar la experiencia Yahoo! del usuario. Aunque no han sido capaces de hacerlo de manera individual, estas dos compañías juntas podrían convertirse en un competidor importante del líder de los navegadores, Google.<sup>4</sup>



● **Canales de marketing horizontal:** McDonald's coloca las versiones "express" de sus restaurantes en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia del gran movimiento que hay dentro de las tiendas y Walmart evita que sus compradores salgan a otro lado a comer.



## Sistemas de distribución multicanal

En el pasado, muchas compañías usaban un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado los **sistemas de distribución multicanal**. Este tipo de marketing multicanal ocurre cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. El uso de sistemas multicanal se ha incrementado de forma considerable en los últimos años.

La **figura 12.4** muestra un sistema de marketing multicanal. En el esquema se observa que el productor vende directamente al segmento 1 de consumidores a través de catálogos, telemarketing e Internet, y alcanza al segmento 2 de consumidores por medio de minoristas. El productor vende de manera indirecta al segmento 1 de negocios por medio de distribuidores y concesionarios, y al segmento 2 de negocios a través de su propia fuerza de ventas.

En la actualidad, casi todas las compañías grandes y muchas pequeñas realizan su distribución a través de múltiples canales. Por ejemplo, John Deere vende sus conocidos tractores para césped y jardín color verde y amarillo, sus podadoras, y sus productos para exteriores a consumidores y usuarios comerciales a través de varios canales, incluyendo sus tiendas minoristas, las tiendas de remodelación para el hogar Lowe's, y en línea. Vende y da servicio a sus tractores, cosechadoras, sembradoras y otro equipo agrícola mediante su red de concesionarios John Deere; y vende equipo grande forestal y para construcción mediante grandes y seleccionados concesionarios John Deere de servicio completo, y mediante sus fuerzas de ventas.

Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas a las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la compañía amplía sus ventas y su cobertura de mercado, y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, estos sistemas multicanal son más difíciles de controlar y generan conflictos, ya que más canales deben competir por clientes y ventas. Por ejemplo, cuando John Deere empezó a vender productos de consumo selectos a través de las tiendas para el hogar Lowe's, muchos de sus distribuidores minoristas se quejaron. Para evitar este tipo de conflictos en sus canales de marketing por Internet, la compañía dirige todas sus ventas del sitio Web a los concesionarios John Deere.

### Sistema de distribución multicanal

Sistema de distribución en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

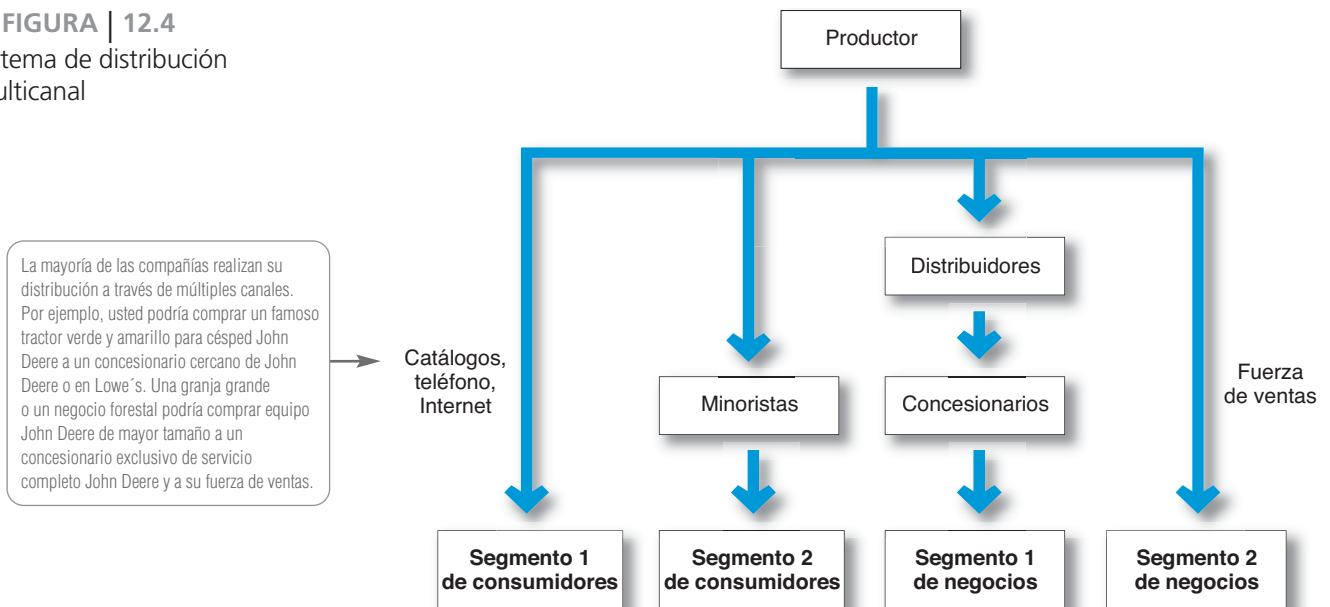
### Desintermediación

Eliminación de los intermediarios del canal de marketing por parte de los fabricantes del producto o servicio, o el desplazamiento de los distribuidores tradicionales por parte de nuevos tipos radicales de intermediarios.

## Cambio de la organización de canal

Los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y en línea están teniendo un profundo impacto sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una de las tendencias principales es la **desintermediación**, un término general con un mensaje claro y consecuencias importantes. La desintermediación ocurre cuando los fabricantes del producto y del servicio evitan a los intermediarios para acercarse de forma directa a los compradores finales o cuando tipos de intermediarios de canal radicalmente nuevos desplazan a los tradicionales.

**FIGURA | 12.4**  
Sistema de distribución multicanal



De este modo, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales están quedando a un lado. Por ejemplo, Southwest, JetBlue y otras líneas aéreas venden boletos directamente a los compradores finales, evitando a los agentes de viajes de sus canales de marketing. En otros casos, nuevas formas de revendedores están desplazando a los intermediarios tradicionales. Por ejemplo, los comerciantes en línea les han quitado clientes a los vendedores tradicionales. Los consumidores pueden adquirir habitaciones de hotel y boletos de avión en Expedia.com y Travelocity.com; productos electrónicos en Sonystyle.com; ropa y accesorios en Bluefly.com; y libros, videos, juguetes, joyería, productos deportivos, productos electrónicos de consumo, artículos para el hogar y el jardín, y casi cualquier producto, en Amazon.com, todos sin siquiera visitar una tienda tradicional. Los servicios de descarga de música en línea, como iTunes y Amazon.com, están amenazando la existencia de las tiendas de música tradicionales. De hecho, los minoristas de música que alguna vez fueron líderes, como Tower Records, se declararon en bancarota y cerraron sus tiendas para siempre.

La desintermediación representa problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios. Los innovadores de canal que encuentran nuevas formas de añadir valor a éste pueden eliminar a los distribuidores tradicionales y recibir las ganancias. A su vez, los intermediarios tradicionales deben seguir innovando para evitar que los hagan a un lado. Por ejemplo, cuando Netflix inició la renta de video en línea, puso a temblar a las tiendas tradicionales como Blockbuster. Para evitar salir del mercado, Blockbuster desarrolló su propio servicio de renta de DVD en línea, aunque ya era demasiado tarde. A finales de 2010, la compañía se declaró en bancarota de conformidad con el capítulo 11, y cerró cientos de tiendas. En la actualidad, tanto Netflix como un Blockbuster reorganizado enfrentan amenazas de un canal aún más moderno: las descargas de video digital y el video por demanda. ● Sin embargo, en lugar de sólo ver cómo se desarrolla la distribución del video digital, Netflix tiene la intención de encabezarla.<sup>5</sup>

Netflix ya ha añadido su aplicación “Ver al instante” a su sitio Web, la cual permite a los suscriptores reproducir al instante video con una calidad casi de DVD a partir de una creciente lista de títulos de películas y programas de televisión. Además, recientemente anunció que pronto permitirá que los usuarios reproduzcan películas en ciertos teléfonos celulares. “Nuestra intención”, afirma el fundador y director general de Netflix, Reed Hastings, “es llevar nuestro servicio [de Ver al instante] a cada pantalla conectada a Internet, ya sea teléfonos celulares, computadoras portátiles o pantallas de plasma con sistema Wi-Fi”. De esta manera, la compañía planea desintermediar su propio modelo de distribución antes de que otros sean capaces de hacerlo. Para Hastings, la clave para el futuro radica en la forma en que Netflix se defina a sí misma. “Si [usted] piensa en Netflix como un negocio de renta

de DVD, [tendría] razón en sentirse preocupado”, comentó. Sin embargo, “si [usted] piensa en Netflix como un servicio de películas en línea, con múltiples modelos de entrega, entonces [usted estaría] mucho menos ansioso. Apenas estamos empezando a transmitir esa segunda visión”.

Netflix está disponible también en Latinoamérica. La primera versión de la plataforma se lanzó en Brasil. En septiembre de 2011 se presentó la versión en español del servicio para estar disponible en un total de 43 países de Latinoamérica y el Caribe.

Para continuar siendo competitivos, los fabricantes de productos y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, como Internet y otros canales directos. Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos canales a menudo los lleva a la competencia directa con sus canales establecidos, lo que genera nuevos conflictos.

Para solucionar este problema, las compañías suelen buscar formas para que



● Netflix enfrenta cambios drásticos en la forma en que se distribuyen las películas y otros contenidos de entretenimiento. En lugar de simplemente observar cómo se desarrollan, la compañía tiene la intención de encabezarlos.

las ventas directas sean ventajosas para todo el canal. Por ejemplo, la compañía aseguradora GNP sabe que muchos clientes preferirían comprar sus seguros por Internet. Sin embargo, realizar ventas directas mediante su sitio Web le crearía conflicto con sus socios minoristas. Ahora, el sitio Web ofrece información detallada acerca de sus productos, pero los clientes no pueden contratarlo ahí. El sitio Web de GNP le indica la manera de contactar a sus agentes de seguros para cerrar la venta.

**Comentario del autor** Como todos los demás aspectos del marketing, un buen diseño de canal empieza con un análisis de las necesidades de los clientes. Recuerde, los canales de marketing son en realidad *redes de transferencia de valor para el cliente*.

## Decisiones del diseño de canal

Ahora examinaremos varias decisiones de canal que enfrentan los fabricantes. Al diseñar los canales de marketing, los fabricantes deben elegir entre lo ideal y lo práctico. Una compañía nueva, con capital limitado, por lo regular inicia sus ventas en un área de mercado limitada. Decidir cuáles son los mejores canales no constituye un problema, pues simplemente habrá que encontrar la forma de convencer a uno o a unos cuantos buenos intermediarios de que manejen la línea.

Si tiene éxito, la nueva compañía podrá extenderse a nuevos mercados a través de los intermediarios existentes. En los mercados pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas; en los mercados más grandes, podría hacerlo por medio de distribuidores. En una parte del país, podría otorgar franquicias exclusivas, y en otra podría vender a través de los locales disponibles. Luego, podría abrir una tienda en Internet para hacer transacciones directamente con los clientes difíciles de alcanzar. De esta forma, los sistemas de canal evolucionan para cubrir las oportunidades y condiciones del mercado.

Sin embargo, para lograr una mayor efectividad, el análisis de canal y la toma de decisiones deben tener un propósito más determinado. El **diseño del canal de marketing** requiere de un análisis de las necesidades de los consumidores, el establecimiento de los objetivos, la identificación de las principales alternativas de éste y su evaluación.

### Diseño del canal de marketing

Crear canales de marketing eficaces al analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar sus principales alternativas y evaluarlas.

## Análisis de las necesidades del consumidor

Como señalamos antes, los canales de marketing forman parte de la *red general de transferencia de valor al cliente*. Cada miembro y nivel del canal añade valor para los clientes. Así, el diseño del canal de marketing se inicia al descubrir lo que los consumidores meta desean del canal. ¿Los consumidores desean comprar en lugares cercanos, o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono o en línea? ¿Valoran un gran surtido o prefieren la especialización? ¿Los consumidores desean muchos servicios adicionales (entrega, reparación, instalación), o los obtendrán en otra parte? Cuanto más rápida sea

la entrega, más amplio el surtido que se ofrece y más servicios se presten, mayor será el nivel de servicio del canal.

Ofrecer la entrega más rápida, el surtido más amplio y la mayor cantidad de servicios con frecuencia resulta impráctico, si no es que imposible. Es probable que la compañía y sus miembros de canal no cuenten con los recursos o la capacidad necesarios para brindar todos los servicios deseados. Además, el hecho de ofrecer niveles más altos de servicio produce mayores costos para el canal y precios más elevados para los consumidores. ● Por ejemplo, es probable que su ferretería local le ofrezca un servicio más personalizado, una ubicación más conveniente y menos trámites para realizar la compra que la tienda Home Depot o Lowe's más cercana. Sin embargo, también es probable que cobre precios más elevados. La compañía debe equilibrar las necesidades de los consumidores no sólo con la viabilidad y los costos de cubrir estas necesidades, sino también con las preferencias de precios de los clientes. El éxito de los minoristas de descuento demuestra que los consumidores con frecuencia aceptan niveles más bajos de servicio a cambio de precios más bajos.



● **Satisfacción de las necesidades de servicio de canal de los clientes: es probable que su ferretería local le ofrezca un servicio más personalizado, una ubicación más conveniente y menos trámites para realizar la compra que la tienda Home Depot o Lowe's más cercana. Sin embargo, también es probable que cobre precios más altos.**

## Establecimiento de los objetivos del canal

Las compañías deben establecer sus objetivos de canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa identifica varios segmentos que desean distintos niveles de servicio, por lo que debe decidir a cuáles segmentos servirá y cuáles son los mejores canales en cada caso. La compañía busca disminuir al mínimo el costo de canal total al cubrir las necesidades de servicio de los clientes en cada segmento.

Los objetivos de canal de la empresa también se ven afectados por la naturaleza de la compañía, sus productos, sus intermediarios de marketing, sus competidores y el entorno. Por ejemplo, el tamaño de la compañía y su situación financiera determinan cuáles funciones de marketing puede manejar, y cuáles debe dejar a los intermediarios. Las compañías que venden productos perecederos requieren un marketing más directo para evitar retrasos y un manejo excesivo de la mercancía.

En algunos casos, una compañía desea competir en o cerca de los locales que venden los productos de sus competidores. Por ejemplo, Maytag desea que sus aparatos se exhiban junto a las marcas de los competidores para facilitar las compras comparativas. En otros casos, los productores evitan los canales que utiliza la competencia. Avon, por ejemplo, vende directamente a sus clientes por medio de su fuerza de ventas, conformada por más de cinco millones de consultores de belleza independientes en 100 países, en lugar de competir con otros fabricantes de cosméticos por los escasos lugares en las tiendas minoristas. Por otro lado, El Águila, en México, vende sus seguros para automóviles directamente a los consumidores a través del teléfono e Internet, en lugar de contratar agentes.

Por último, factores del entorno como las condiciones económicas y las limitaciones legales podrían afectar los objetivos y el diseño del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida, los productores buscan distribuir sus bienes de la manera más económica, por lo que utilizan canales más cortos y evitan servicios innecesarios que se suman al precio final de los productos.

## Identificación de las principales alternativas

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, debe identificar sus principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de ellos y las *responsabilidades* de cada miembro del canal.

### Tipos de intermediarios

Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución. Muchas empresas tienen muchos miembros de canal posibles. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, Dell vendía directamente a los consumidores finales y a los clientes de negocios sólo a través de su sofisticado canal de marketing por teléfono y por Internet. También vendía de manera directa a grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales utilizando su fuerza de ventas directa. Sin embargo, para llegar a un mayor número de consumidores e igualar a competidores como HP, Dell ahora vende de manera indirecta a través de minoristas como Best Buy, Staples y Walmart, así como mediante distribuidores de valor agregado, distribuidores independientes y concesionarios que desarrollan sistemas y aplicaciones de cómputo adaptadas a las necesidades especiales de los pequeños y medianos clientes de negocios.

El uso de muchos tipos de distribuidores en un canal plantea tanto ventajas como desventajas. Por ejemplo, al vender a través de minoristas y de distribuidores de valor agregado, además de sus propios canales directos, Dell puede llegar a una mayor cantidad de diferentes tipos de compradores. Sin embargo, los nuevos canales son más difíciles de administrar y controlar; los canales directos e indirectos compiten entre sí por los mismos clientes, creando posibles conflictos. De hecho, a menudo Dell se encuentra "atrapado en medio", cuando sus representantes de ventas directas se quejan de la competencia que enfrentan con los minoristas, mientras que los distribuidores de valor agregado se quejan de que los representantes de ventas directas están afectando sus negocios.

### Número de intermediarios de marketing

Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que habrá en cada nivel. Existen tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas comunes por lo general buscan una **distribución intensiva**, una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posible. Estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. Por ejemplo, la pasta dental, los dulces y otros artículos similares se venden en millones de locales para brindar la mayor exposición de la marca y comodidad para el cliente. Kraft, Coca-

#### Distribución intensiva

Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible.



● **Distribución exclusiva:** fabricantes de autos de lujo como Bentley, venden sus modelos únicamente a través de unos cuantos concesionarios. Esta distribución exclusiva realza la imagen del automóvil y permite fijar precios más altos.

### Distribución exclusiva

Otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

### Distribución selectiva

Uso de más de uno (pero no la totalidad) de los intermediarios, que estén dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

visores, muebles y electrodomésticos se distribuyen de esta forma. Por ejemplo, Whirlpool y GE venden sus principales aparatos electrodomésticos por medio de redes de grandes distribuidores y minoristas seleccionados. Con el uso de la distribución selectiva, es posible establecer buenas relaciones de trabajo con miembros selectos del canal, y esperar un esfuerzo de ventas mejor que el promedio. La distribución selectiva permite a los productores tener una buena cobertura de mercado con más control y menos costo que la distribución intensiva.

## Responsabilidades de los miembros del canal

Los productores y los intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal; deben acordar las políticas de precios, los términos de las ventas, los derechos territoriales y los servicios específicos que debe desempeñar cada uno. El productor debe establecer una lista de precios y descuentos justos para los intermediarios; debe definir el territorio de cada miembro del canal, y pensar con detenimiento dónde colocará a los nuevos distribuidores.

Los servicios y obligaciones mutuas deben establecerse con sumo cuidado, sobre todo en los canales de franquicia y de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's ofrece a sus franquiciatarios apoyo promocional, un sistema de contabilidad, capacitación en la Hamburger University y ayuda gerencial en general. Por su parte, los poseedores de franquicias deben cumplir con las normas de la compañía con respecto a las instalaciones y la calidad de la comida, cooperar con los nuevos programas promocionales, ofrecer la información requerida y adquirir los productos especificados.

## Evaluación de las principales alternativas

Suponga que una compañía ya identificó varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. Tendrá que evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios económicos, de control y adaptativos.

Al usar *criterios económicos*, la compañía compara las posibles ventas, los costos y la rentabilidad de distintas alternativas de canal. ¿Cuánta inversión requiere cada alternativa de canal y cuáles serán las utilidades? La compañía también debe considerar *aspectos de control*. El uso de intermediarios a menudo implica darles cierto control sobre el marketing del producto, y algunos intermediarios asumen mayor control que otros. Si todo permanece igual, la compañía prefiere mantener el mayor control posible. Finalmente, la compañía debe aplicar *criterios adaptativos*. Los canales con frecuencia implican compromisos a largo plazo, pero la compañía quiere mantener el canal flexible para adaptarse a los cambios del entorno. De este modo, para ser considerado, un canal que incluye compromisos a largo plazo debe ser ventajoso en aspectos económicos y de control.

Cola, Kimberly-Clark y otras compañías que fabrican bienes de consumo distribuyen sus productos de esta forma.

En contraste, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que trabajan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la que el productor sólo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. Con frecuencia se emplea la distribución exclusiva con las marcas de lujo. ● Por ejemplo, los automóviles exclusivos Bentley suelen venderse únicamente mediante unos cuantos concesionarios autorizados en una zona dada de mercado. Al conceder la distribución exclusiva, Bentley obtiene un apoyo de ventas más sólido por parte de los distribuidores y un mayor control sobre los precios, promoción, crédito y servicio de los concesionarios. La distribución exclusiva también realza la imagen del automóvil y permite fijar precios más altos.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la **distribución selectiva**, que consiste en el uso de más de uno (pero no de la totalidad) de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de una compañía. La mayoría de las marcas de tele-

## Diseño de canales de distribución internacionales

Los vendedores internacionales enfrentan muchas dificultades adicionales al diseñar sus canales. Cada país tiene su propio sistema de distribución que ha evolucionado con el tiempo y cambia muy lentamente. Estos sistemas de canal varían de un país a otro, por lo que las compañías internacionales deben adaptar sus estrategias de canal a las estructuras que existen dentro de cada país.

En algunos mercados, consistentes de muchas capas y con un gran número de intermediarios, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar. Por ejemplo, muchas compañías occidentales consideran que es muy difícil trabajar dentro de los sistemas de distribución de Japón, ya que son muy tradicionales y complejos, y muchos distribuidores se relacionan con un producto antes de que llegue a los anaqueles de las tiendas.

En el otro extremo, los sistemas de distribución de los países en desarrollo son dispersos e ineficientes, o incluso inexistentes. Por ejemplo, China e India son mercados gigantescos, cada uno con una población de más de mil millones de personas. Sin embargo, debido a los sistemas de distribución inadecuados, la mayoría de las compañías sólo tienen un acceso rentable a una pequeña porción de la población ubicada en las ciudades más ricas de cada país. “China es un mercado muy descentralizado”, señala un experto en comercio chino. “[Está] conformado de dos docenas de mercados diferentes, distribuidos en 2000 ciudades. Cada uno tiene su propia cultura... Es como operar en un cinturón de asteroides”. El sistema de distribución de China está tan fragmentado que los costos de empacar, combinar, cargar, descargar, ordenar, recargar y transportar los bienes representan más del 22% del PIB del país, un porcentaje mucho más alto que en la mayoría de los países. (Los costos de logística de Estados Unidos representan un poco más del 10% de su PIB). Después de años de esfuerzo, incluso los directivos de Walmart admiten que no han sido capaces de organizar una cadena de suministro eficiente en China.<sup>6</sup>

En ocasiones las costumbres o la regulación gubernamental pueden restringir de manera importante la forma en que la compañía distribuye sus productos en los mercados globales. ● Por ejemplo, los problemas que tuvo Avon en China no se debieron a una estructura de distribución ineficiente, sino a una legislación gubernamental restrictiva. Debido al temor del crecimiento de los esquemas de marketing multinivel, el gobierno chino prohibió en 1998 las ventas de puerta en puerta, obligando a Avon a abandonar su método tradicional de marketing directo y a vender mediante tiendas minoristas. En 2006, el gobierno chino le otorgó a Avon y a otros vendedores directos permiso para vender de nuevo de puerta en puerta, aunque el permiso tiene una gran cantidad de restricciones. Por fortuna para la compañía, su enfoque anterior de vender en las tiendas le está ayudando a superar las restricciones mejor que la mayoría de los vendedores directos. De hecho, a través de la combinación de ventas minoristas y directas, sus ventas en China han tenido un gran auge.<sup>7</sup>

Las compañías internacionales enfrentan un amplio rango de alternativas de canal. El diseño de sistemas de canal eficiente y efectivo entre varios mercados internacionales y dentro de ellos, constituye un gran desafío. En el capítulo 19 se estudiarán con mayor profundidad las decisiones de la distribución internacional.



● Dificultades de los canales internacionales: cuando el gobierno chino prohibió las ventas de puerta en puerta, Avon se vio obligado a abandonar su método tradicional de marketing directo y vender mediante tiendas minoristas.

**Comentario del autor** | Ahora es momento de aplicar el diseño de canal elegido y trabajar con miembros seleccionados del canal para administrarlos y motivarlos.

## Decisiones de administración del canal

Una vez que la compañía revisó sus alternativas de canal y decidió cuál es el mejor diseño, debe poner en práctica y administrar el canal elegido. La **administración del canal de marketing** requiere seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal, y evaluar su desempeño con el paso del tiempo.

### Administración del canal de marketing

Seleccionar, manejar y motivar a los miembros individuales del canal, así como evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

## Selección de miembros del canal

Los productores tienen distintas capacidades para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para contratar miembros de canales. Por ejemplo, cuando Toyota introdujo su línea Lexus en Estados Unidos, no tuvo problemas para atraer nuevos concesionarios. De hecho, tuvo que rechazar a muchos posibles distribuidores.

En el otro extremo se encuentran los productores que tienen que trabajar intensamente para conseguir suficientes intermediarios calificados. Por ejemplo, cuando Timex trató de vender por primera vez sus relojes económicos a través de joyerías regulares, la mayoría se rehusó a aceptarlos. Posteriormente, la compañía logró introducir sus relojes en locales de mercancía masiva, lo cual resultó ser una decisión inteligente debido al rápido crecimiento del comercio masivo.

Incluso las marcas establecidas podrían tener dificultades para conseguir y mantener la distribución deseada, sobre todo al tratar con distribuidores poderosos. Por ejemplo, en un esfuerzo por hacer más eficaz el surtido de sus productos, Walmart eliminó recientemente de sus anaqueles las bolsas para guardar comida Glad y Hefty, y ahora sólo ofrece Ziploc y su propia marca de tienda Great Value (producidas por los fabricantes de Hefty). La decisión de Walmart fue un verdadero golpe para las marcas Glad y Hefty, que obtenían un tercio más de sus ventas mediante el minorista gigante.<sup>8</sup>

Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe determinar cuáles son las características que distinguen a los mejores. Para esto, deberá evaluar los años que lleva cada miembro del canal en el negocio, las otras líneas que maneja, el registro de su crecimiento y utilidades, su nivel de cooperación y su reputación. Si los intermediarios son agentes de ventas, la compañía deseará evaluar el número y el carácter de las otras líneas que manejan, y el tamaño y la calidad de la fuerza de ventas. Si el intermediario es una tienda minorista que desea una distribución exclusiva o selectiva, la compañía deberá evaluar a sus clientes, su ubicación y su potencial de crecimiento futuro.

## Administración y motivación de los miembros del canal

Una vez que se selecciona a los miembros del canal, éstos se deben administrar y motivar de forma continua para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios, sino *para* ellos y *con* ellos. La mayoría de las compañías ven a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea; realizan una sólida *administración de las relaciones con los socios* (ARS) para forjar sociedades a largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de distribución de valor que cubre las necesidades tanto de la compañía *como* de sus socios de marketing.

Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transmisión de valor. Así, P&G y Target trabajan juntos para crear un valor superior para los consumidores finales; planean de manera conjunta las metas y estrategias de comercialización, los niveles de inventario y los planes de publicidad y promoción.

De forma similar, el fabricante de equipo pesado Caterpillar y su red internacional de concesionarios independiente, trabajan en estrecha armonía para encontrar mejores formas de entregar valor a sus clientes.<sup>9</sup>

Caterpillar, con 100 años de antigüedad, fábrica productos innovadores, de alta calidad. Sin embargo, la razón más importante del dominio de esta empresa es su red de distribución de 220 concesionarios sobresalientes e independientes en todo el mundo. Caterpillar y sus concesionarios trabajan como socios. Según un antiguo director general de la empresa: “Una vez que el producto sale por nuestra puerta, intervienen los concesionarios, ya que ellos son los que ocupan la línea frontal, los que viven con el producto durante toda su vida útil; son los que los clientes ven”. ● Cuando una parte grande de un equipo Caterpillar se descompone, los clientes saben que pueden contar con el apoyo de la compañía y de su excelente red de concesionarios. Los concesionarios juegan un papel fundamental en casi cualquier aspecto de las operaciones de Caterpillar, desde el diseño y la entrega del producto, hasta el servicio y el apoyo.

Caterpillar realmente conoce a sus concesionarios y se preocupa por su éxito. Supervisa de cerca cada una de sus ventas, su posición en el mercado, su capacidad de servicio y su situación financiera. Cuando detecta un problema, corren en su ayuda. Además de crear vínculos de negocios más formales, la compañía establece lazos personales cercanos con los concesionarios, en una relación de tipo familiar. Caterpillar y sus distribuidores se sienten muy orgullosos de lo que logran juntos. Como señala el antiguo director general: “Existe tanta camaradería entre nuestros concesionarios en todo el mundo, que se trata de algo más



● Caterpillar trabaja de cerca con sus redes internacionales de concesionarios independientes con el fin de encontrar mejores formas de entregar valor a los clientes. Cuando una pieza grande de equipo CAT se descompone, los clientes saben que pueden contar con el apoyo de Caterpillar y de su red sobresaliente de concesionarios.

que sólo un arreglo financiero. Ellos sienten que lo que están haciendo es bueno para el mundo porque forman parte de una organización que fábrica, vende, y cuida las máquinas que permiten que el mundo funcione”.

Como resultado de su sociedad con los concesionarios, Caterpillar domina los mercados mundiales del equipo pesado de construcción, minería y tala de madera. Sus famosos tractores, orugas, cargadores, *bulldozers* y camiones poseen alrededor de 40% del mercado de equipo pesado del mundo, el doble de la empresa que ocupa el segundo lugar, Komatsu.

Muchas compañías ahora están instalando sistemas integrados de alta tecnología para la administración de la relación con los socios, con la finalidad de coordinar todos sus esfuerzos de marketing de canal. Así como utilizan sistemas de cómputo para la administración de las relaciones con los clientes (ARC) que facilitan el manejo de las relaciones con clientes importantes, las compañías ahora pueden utilizar programas de cómputo ARS y de administración de la cadena de suministro para reclutar, capacitar, organizar, administrar, motivar y evaluar las relaciones con sus socios de canal.

## Evaluación de los miembros del canal

La compañía debe verificar con regularidad el desempeño de los miembros del canal respecto a estándares como las cuotas de ventas, los niveles promedio de inventario, el tiempo de entrega al cliente, el tratamiento dado a los bienes dañados o perdidos, la cooperación en la promoción y en los programas de capacitación de la empresa, y los servicios al cliente. La compañía debe reconocer y recompensar a los intermediarios que tienen un buen desempeño y que añaden valor para los clientes. A los intermediarios que tienen un desempeño deficiente se les debe brindar ayuda o, como último recurso, reemplazarlos.

Por último, los fabricantes deben ser sensibles a sus socios de canal. Aquellos que los tratan mal no sólo se arriesgan a perder su apoyo, sino también a tener algunos problemas legales. En la siguiente sección describimos varios derechos y obligaciones de las empresas y de otros miembros del canal.

## Política pública y decisiones de distribución

En su mayoría, las compañías tienen libertad legal para establecer los acuerdos de canal que les convengan. De hecho, las leyes que rigen los canales buscan evitar las tácticas de exclusión de algunas compañías, que evitan que otra empresa utilice un canal deseado. La mayoría de las leyes de canal establecen los derechos y las obligaciones mutuos de los miembros de éste, una vez que han iniciado una relación.

A muchos productores y mayoristas les gusta desarrollar canales exclusivos para sus productos. Cuando el vendedor sólo permite que ciertas tiendas manejen sus productos, esta estrategia se conoce como *distribución exclusiva*. Cuando el vendedor exige que estos distribuidores no manejen productos de los competidores, la estrategia se denomina *trato exclusivo*. Ambas partes se benefician de los arreglos exclusivos: el vendedor obtiene locales más leales y confiables, y los distribuidores obtienen una fuente constante de abastecimiento y mayor apoyo por parte del vendedor. Sin embargo, los acuerdos exclusivos también evitan que otros productores vendan a esos distribuidores. Esta situación provoca que los contratos de trato exclusivo entren en el campo de acción de la Ley Clayton de 1914. En Latinoamérica existen leyes similares como es el caso de la Ley de Competencia de Panamá, promulgada en 1996. Los contratos son legales siempre y cuando no disminuyan de manera importante la competencia o tiendan a crear el monopolio, y siempre y cuando ambas partes participen en el acuerdo de manera voluntaria.

El trato exclusivo a menudo incluye *convenios territoriales exclusivos*. Es posible que el productor esté de acuerdo en no vender a otros distribuidores en cierta área, o que el comprador esté



de acuerdo en vender sólo en su propio territorio. La primera práctica es normal en el sistema de franquicia, como un medio para incrementar el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. Además, es completamente legal: un vendedor no tiene la obligación legal de vender a través de más tiendas de las que desea. La segunda práctica, donde el productor trata de evitar que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un problema legal importante.

En ocasiones, los productores de una marca reconocida la venden a los distribuidores únicamente si éstos manejan parte o el resto de la línea; a esto se le llama línea completa forzada. Este tipo de *convenios condicionados* no son necesariamente ilegales, pero violan la Ley Clayton si tienden a disminuir la competencia de forma sustancial. Esta práctica tiende a evitar que los consumidores elijan libremente entre los proveedores rivales de otras marcas.

Finalmente, los productores tienen la libertad de seleccionar a sus distribuidores, aunque el derecho de terminar la relación con ellos tiene ciertas restricciones. En general, los vendedores tienen la posibilidad de eliminar distribuidores “por una causa”. Sin embargo, no podrían terminar sus relaciones con ellos si, por ejemplo, los distribuidores se rehúsan a cooperar en un acuerdo de legalidad dudosa, como un trato exclusivo o convenios condicionados.

**Comentario del autor** | Los mercadólogos solían llamarla antigua “distribución física”. Sin embargo, como el encabezado sugiere, el tema se ha vuelto más importante, más complejo y más sofisticado.

## Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado globalizado de la actualidad, a veces es más fácil vender un producto que llevarlo a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y movilizar sus productos y servicios para que estén a la disposición de los consumidores en el surtido adecuado, y en el momento y lugar correctos. La eficacia logística tiene un fuerte impacto tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. A continuación consideramos la naturaleza y la importancia de la administración logística en la cadena de suministro, las metas del sistema de logística, las principales funciones de logística y la necesidad de una administración integrada de la cadena de suministro.

### Logística de marketing (o distribución física)

Planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a cambio de utilidades.

### Administración de la cadena de suministro

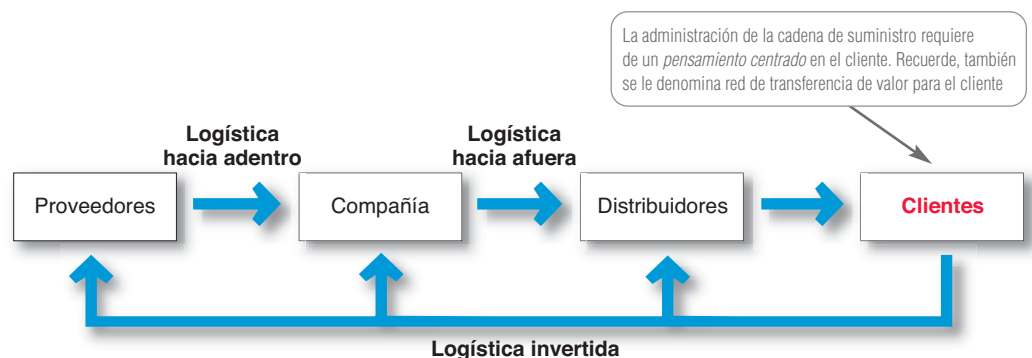
Administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los revendedores y los consumidores finales.

## Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa camiones y bodegas. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing** (también llamada **distribución física**) implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se refiere a hacer llegar el producto correcto al cliente correcto, en el lugar y momento correctos.

En el pasado, la distribución física solía iniciar con los productos en la fábrica y trataba de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, las compañías de hoy prefieren un pensamiento de logística *centrado en el cliente*, que inicia en el mercado y procede de regreso hacia la fábrica, o incluso a las fuentes de suministro. La logística de marketing no sólo implica la *distribución hacia afuera* (mover los productos de la fábrica a los distribuidores y, por último, a los clientes), sino también la *distribución hacia dentro* (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la *distribución invertida* (trasladar los productos dañados, no deseados o que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). Es decir, incluye la **administración de toda la cadena de suministro** (la administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, los productos finales y la información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales, tal como se muestra en la **figura 12.5**).

● FIGURA | 12.5  
Administración de la cadena de suministro





● Los mercados emergentes tienen reducidos ingresos per cápita y altos costos logísticos.

La tarea del gerente de logística consiste en coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compras, comerciantes, miembros del canal y clientes. Estas actividades abarcan el pronóstico, los sistemas de información, las compras, la planeación de producción, el procesamiento de pedidos, el inventario, el almacenamiento y la planeación de la transportación.

En la actualidad, las compañías ponen mayor énfasis en la logística por varias razones. Primero, porque lograrán una ventaja competitiva poderosa si utilizan una logística perfeccionada para dar a los clientes un mejor servicio y precios más bajos. Segundo, la logística eficaz representa enormes ahorros en los costos tanto a la compañía como a sus clientes. Casi el 20% del precio promedio de un producto corresponde a las actividades de envío y de transporte, que en muchas ocasiones excede el costo de la publicidad y de muchos otros costos de marketing. ● Los mercados emergentes tienen reducidos ingresos per cápita y altos costos logísticos.

En 2009, el costo logístico, como porcentaje del PIB, para Argentina fue de 27, para Brasil de 26, para Colombia de 23, para México de 20 y para Chile de 19. Además, conforme los costos de los combustibles y de otros servicios aumentan, ocurre lo mismo con los costos de logística.

La disminución de apenas una pequeña fracción de estos costos significa ahorros sustanciales. Por ejemplo, Walmart recientemente estableció un programa de mejoras de logística a través de una compra de productos más eficiente, una mejor administración del inventario y una mayor productividad de la cadena de suministro que reducirá los costos de dicha cadena entre un 5 y un 15% durante los siguientes cinco años. Esto representa una cifra de entre 4 000 y 12 000 millones de dólares.<sup>10</sup>

En tercer lugar, el despliegue de una gran variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística más eficaz. Por ejemplo, en 1911, la típica tienda de abarrotes A&P manejaba sólo 270 artículos. El gerente de una tienda podía llevar en el bolsillo de su camisa su inventario en 10 páginas de papel de una libreta. En la actualidad, la tienda A&P promedio tiene un increíble inventario de más de 25 000 artículos. Una tienda de Walmart Supercenter tiene más de 100 000 productos, 30 000 de los cuales son de abarrotes.<sup>11</sup> Las actividades de ordenar, enviar, almacenar y controlar tal variedad de productos representa un enorme desafío de logística.

Los avances en las tecnologías de información también han creado oportunidades para lograr una distribución más eficaz. En la actualidad, las compañías están utilizando software sofisticado para administrar la cadena de suministro, sistemas de logística basados en Internet, escáneres en los puntos de venta, etiquetas RFID, seguimiento por satélite, y transferencia electrónica de pedidos y datos de pago. Este tipo de tecnologías permiten una administración rápida y eficiente del flujo de bienes, información y finanzas a través de la cadena de suministro.

Por último, más que casi cualquier otra función de marketing, la logística afecta el ambiente y los esfuerzos de sustentabilidad ambiental de una empresa. La transportación, el almacenamiento, el empaque y otras funciones de logística suelen ser los que contribuyen principalmente en la cadena de suministro para el sello ambiental de la compañía. Al mismo tiempo, proporcionan una de las áreas más fértiles para ahorrar costos. De esta manera, el desarrollo de una *cadena ecológica de suministro* no sólo es ambientalmente responsable, sino que también puede ser redituable. “La sustentabilidad no debe considerarse como una obligación impuesta por el gobierno”, afirma un experto en cadenas de suministro. “Se refiere al dinero y a la reducción de costos”. (Vea Marketing Real 12.2).

## Metas del sistema de logística

Algunas compañías establecen como su objetivo de logística el proporcionar el mejor servicio al cliente, con el menor costo. Por desgracia, por bonito que suene, ningún sistema de logística es capaz *al mismo tiempo* de incrementar al máximo el servicio al cliente *y* reducir al mínimo los costos de distribución. Ofrecer el mejor servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas liberales de devolución y otros servicios; todo ello eleva los costos de distribución. En contraste, los costos mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios de menor tamaño y lotes de embarque más grandes, todo lo cual representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

El objetivo de la logística de marketing debe ser la de ofrecer un nivel *meta* de servicio al cliente, al menor costo. La compañía debe investigar primero la importancia que tienen los diversos

# Marketing Real 12.2

## Cómo volver ecologista la cadena de suministro: es lo correcto, y también es redituable

La gran preocupación mundial por el cambio climático ha generado una creciente presión sobre las empresas y sobre los gobiernos para reducir los impactos negativos generados por los gases contaminantes, fortaleciendo la conciencia ambiental de los consumidores.

El inventario de las emisiones de los gases que producen el efecto invernadero, comúnmente conocido como *Huella de Carbono*, es el primer paso para establecer planes de acción con el fin de minimizar el impacto ambiental generado por las actividades productivas de una empresa y su cadena de suministro. Esto quiere decir que las compañías pueden enfrentar y responder eficazmente a las exigencias presentes y futuras, obteniendo ventajas competitivas en un mercado globalizado marcado por la conciencia "verde".

La medición de la Huella de Carbono representa un gran desafío para los mercados emergentes, entre los cuales se encuentra Latinoamérica, ya que esta medición se utiliza en todo el mundo como herramienta estratégica para la identificación y manejo de las emisiones de carbono en la cadena de suministro. Sin embargo, las metodologías actuales han sido desarrolladas por las entidades que operan desde los países desarrollados y, por lo tanto, no están vinculadas a la realidad de estos mercados. El proyecto Huella de Carbono que desarrolla el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística (CLI), busca definir y aplicar una metodología que permita cuantificar las emisiones de carbono en las redes de valor, y que al mismo tiempo se adapte a la realidad de los mercados emergentes, entre los que se encuentra el colombiano. Todo ello con el fin de lograr una identificación de estrategias diferenciadoras y la posibilidad de acceder a mercados financieros verdes.

Entre los beneficios que obtiene una empresa al medir su Huella de Carbono se encuentra la reducción de costos, ventajas competitivas y responsabilidad social corporativa.

Un inventario de emisiones involucra muchos aspectos de los procesos de manufactura de un negocio: uso de energía e

infraestructura de transporte. Esto implica reconocer oportunidades para mejorar su eficiencia reduciendo el consumo de energía y la emisión de contaminantes, lo que se traduce en potenciales ahorros en costos. Actualmente, las compañías que desarrollan e implementan estrategias ambientales tienen la oportunidad de ganar una ventaja competitiva y al mismo tiempo ayudan a identificar riesgos y generar nuevas oportunidades de mercado. Asimismo, la medición de la Huella de Carbono brinda (a las compañías) credibilidad ambiental con beneficio a corto y largo plazos, que pueda ser contabilizado en el balance general; por ejemplo, a través de beneficios tributarios del gobierno, además de mejorar la imagen pública de la empresa.

Lograr que los canales de una empresa sean ecológicos suele requerir de un gran compromiso, ingenuidad e inversión. Sin embargo, aunque es difícil, los canales de suministro actuales se están volviendo cada vez más ecológicos.

Las empresas tienen muchas razones para reducir el impacto ambiental de sus cadenas de suministro. Por un lado, en el futuro no tan distante, si las empresas no actúan voluntariamente de forma ecológica, un conjunto de "leyes ecológicas" y regulaciones de sustentabilidad de todo el mundo las obligarán a hacerlo. Por otro lado, muchos clientes grandes, desde HP y Walmart, hasta el gobierno federal, lo están demandando. "La sustentabilidad ambiental se está volviendo con rapidez un elemento crítico al seleccionar proveedores y al evaluar el desempeño", afirma un experto en canales. Los gerentes de la cadena de suministro "deben empezar a pensar de manera ecológica, y deben hacerlo con rapidez

o pondrán en riesgo las relaciones con sus principales clientes". Quizás más importante que tener que hacerlo, el diseñar cadenas de suministro con mayor responsabilidad ambiental es simplemente *lo correcto*. Es otra forma en que las empresas pueden contribuir a salvar nuestro mundo para las futuras generaciones.

Sin embargo, todo esto es muy estimulante. En realidad, las empresas tienen una razón más inmediata y práctica para hacer que sus cadenas de suministro sean más ecológicas. No sólo los canales verdes son buenos para el mundo, sino que también son buenos para los resultados de la compañía. Las empresas vuelven ecológicas sus cadenas de suministro mediante una mayor eficiencia, y esto significa menores costos y mayores utilidades. La reducción de costos en la responsabilidad ambiental es una ventaja práctica. Las principales actividades logísticas que dejan la mayor huella ambiental (como la transportación, el almacenamiento y el empaque) son también las que absorben los mayores costos de logística, sobre todo en una época de escasos recursos y energías cada vez más costosas. Aunque podría requerir de una gran inversión, no cuesta mucho crear canales ecológicos. A la larga, suele costar menos.

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo la creación de cadenas de suministro más ecológicas benefician tanto al ambiente como a la compañía:

SC Johnson, fabricante de bienes de consumo empacados, hizo un cambio aparentemente sencillo pero inteligente (y re-



**Si las empresas no actúan voluntariamente de forma ecológica un conjunto de leyes ecológicas de sustentabilidad de todo el mundo los obligaran a hacerlo.**

ditable) en la forma en que empaqueta sus camiones. Con el viejo sistema, una carga de sus productos Ziploc llenaba la caja de un tráiler antes de llegar a su límite de peso máximo. En contraste, una carga del limpiador para vidrio Windex alcanza el peso máximo antes de que el tráiler se llene. Al mezclar los dos productos de manera estratégica, SC Johnson descubrió que podía enviar la misma cantidad de productos con 2 098 menos viajes, quemando 168 000 menos galones de combustible diesel, y eliminando 1 882 toneladas de gases invernadero. Según el director de temas ambientales de la compañía, "tal vez parezca sencilla la tarea de cargar un camión, pero asegurarse de que esté completamente lleno es una ciencia. El hecho de alcanzar de manera consistente el peso máximo de un tráiler nos brindó la enorme oportunidad de reducir nuestro consumo de energía, reducir nuestras emisiones de gas invernadero y [además] ahorrar dinero".

Es probable que Walmart tenga el canal ecológico más grande del mundo. Entre muchas otras iniciativas (vea Marketing Real 20.1), el gigante minorista ahora está

instalando motores y neumáticos más eficientes, sistemas de conducción híbridos, y otros adelantos tecnológicos en su flota de 7 000 camiones, con la finalidad de reducir las emisiones de dióxido de carbono y de incrementar la eficiencia en un 25% hacia el año 2012. Walmart también está presionando a su gran grupo de proveedores para que realicen acciones más ecológicas. Por ejemplo, recientemente estableció la meta de reducir el empaque de los proveedores en un 5%. Dado el tamaño de Walmart, incluso los cambios pequeños tienen un impacto sustancial. Por ejemplo, convenció a P&G para que produjera papel de baño Charmin en rollos más compactos y más fáciles de transportar: un paquete de seis megarollos Charmin contiene la misma cantidad de papel que un paquete regular de 24 rollos. Sólo este cambio ahorra 89.5 rollos de cartón y 360 000 libras de envoltura plástica al

año. Además, permite que Walmart transporte 42% más unidades en sus camiones, ahorrando alrededor de 54 000 galones de combustible. De manera más general, Walmart estima que la iniciativa de reducción de empaques de proveedores permitirá el ahorro de 3 400 millones de dólares, y evitará que se emitan 667 000 toneladas métricas de dióxido de carbono, que equivalen a sacar de circulación a 213 000 camiones.

Aunque ahora es más necesario que nunca, y puede producir mucho dinero. Según un experto en cadenas de suministro, se trata de un área difícil, "pero si uno la ve desde la perspectiva exclusiva de las ganancias y las pérdidas, también es redituable". Otro experto concluye que "ahora es más fácil que nunca construir una cadena de suministro ecológica sin tener que recurrir a los números rojos, mientras se ahorra mucho dinero en el proceso".

**Fuentes:** Las citas, los ejemplos y otra información se obtuvieron de Bill Mongeluzzo, "Supply Chain Expert Sees Profits in Sustainability", *Journal of Commerce*, 11 de marzo de 2010; Connie Robbins Gentry, "Green Means Go", *Chain Store Age*, marzo de 2009, p. 47; Dan R. Robinson y Shannon Wilcox, "The Greening of the Supply Chain", *Logistics Management*, octubre de 2008; William Hoffman, "Supplying Sustainability", *Traffic World*, 7 de abril de 2008; "Supply Chain Standard: Going Green without Going into Red", *Logistics Manager*, marzo de 2009, p. 22; y "Supply Chain Standard: Take the Green Route Out of the Road", *Logistics Manager*, mayo de 2009, p. 28.

servicios de distribución para sus clientes, y luego establecer los niveles de servicio deseados para cada segmento. El objetivo consiste en incrementar al máximo las *utilidades*, no las ventas. Por lo tanto, la compañía debe ponderar los beneficios de brindar niveles de servicio más altos en relación con los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores y cobran un precio más bajo. Otras ofrecen más servicio y cobran precios más altos para cubrir los costos elevados.

## Principales funciones de logística

Dado un conjunto de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que disminuya al mínimo el costo de lograr tales objetivos. Las principales funciones de logística incluyen el *almacenamiento*, la *administración de inventarios*, el *transporte* y la *administración de la información de logística*.

### Almacenamiento

Los ciclos de producción y consumo pocas veces coinciden, por lo que muchas compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan venderlos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de podadoras mantienen sus plantas en funcionamiento todo el año, y almacenan sus productos para las fuertes temporadas de compras de primavera y verano. La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, y garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes estén listos para adquirirlos.

Una compañía debe decidir *cuántos* y *qué tipos* de almacenes necesita, y *dónde* estarán ubicados. La compañía podría utilizar *bodegas* o *centros de distribución*. Las bodegas almacenan bienes por periodos de moderados a largos. Los **centros de distribución** están diseñados para movilizar bienes, y no sólo para almacenarlos. Se trata de almacenes grandes y con una gran automatización, diseñados para recibir bienes de diversas fábricas y proveedores, tomar pedidos, cumplirlos de manera eficiente y entregar los bienes a los clientes con la mayor rapidez posible.

Por ejemplo, Walmart opera una red de 147 centros de distribución enormes. Un solo centro, que atiende las necesidades diarias de 75-100 tiendas Walmart, por lo regular mide alrededor de un millón de pies cuadrados de espacio (unos 20 campos de fútbol americano) bajo un solo techo. En un centro típico, los escáneres láser envían hasta 190 000 cajas de productos por día a lo largo de cinco millas de cintas transportadoras, y los 500 a 1 000 trabajadores del centro cargan o descargan

### Centro de distribución

Almacén grande, muy automatizado, diseñado para recibir mercancía de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente, y entregar la mercancía a los clientes de la manera más rápida posible.

unos 500 camiones cada día. El centro de distribución ubicado en Monroe, Georgia, contiene un congelador de 127 000 pies cuadrados (alrededor de 2.5 campos de fútbol americano), que puede contener hasta 10 000 plataformas, espacio suficiente para contener 58 millones de paletas heladas.<sup>12</sup>

Como sucede con casi cualquier cosa en la actualidad, los almacenes han sufrido grandes cambios tecnológicos en los últimos años. Los métodos obsoletos para el manejo de materiales están siendo reemplazados por sistemas más nuevos, controlados por computadoras, que requieren de un menor número de empleados. Las computadoras y los escáneres leen los pedidos y dirigen a los montacargas, elevadores eléctricos o robots para tomar los productos, llevarlos a los muelles de carga y emitir facturas. Por ejemplo, Staples, vendedor de artículos para oficina, ahora utiliza “un equipo de superrobots (de color naranja brillante) para mantener activo su almacén”.<sup>13</sup>

Imagine un equipo de empleados que trabajan 16 horas al día, los siete días de la semana. Nunca se reportan enfermos ni llegan tarde porque nunca salen de las instalaciones. No piden prestaciones, no solicitan seguro médico y no reciben salario; además, nunca se quejan. Suena como un grupo de robots, ¿no es así? De hecho, son robots, y están cambiando de manera drástica la forma en que Staples entrega libretas, bolígrafos y clips a sus clientes. Cada día, el enorme centro de distribución de Staples, ubicado en Chambersburg, Pennsylvania, recibe miles de pedidos de clientes, cada uno de ellos con una amplia gama de artículos de oficina. Contar con empleados que recorran un almacén para buscar esos artículos es costoso, sobre todo cuando la compañía ha prometido complacer a los clientes al entregar los pedidos al siguiente día.

Aquí entran los robots. En el piso del centro de distribución, los 150 robots parecen un grupo de perros trabajadores, como los labradores dorados. Cuando llegan los pedidos, una computadora centralizada les indica a los robots en donde podrán encontrar los estantes con los artículos correspondientes. Éstos recogen los estantes y los llevan a estaciones de selección, esperan pacientemente mientras los seres humanos sacan los productos correctos y los colocan en cajas. Cuando los pedidos se completan, los robots, de manera ordenada, colocan de nuevo los estantes en su lugar. Prácticamente se cuidan a sí mismos. Cuando tienen poca energía, se dirigen a las terminales de recarga de baterías o, como dice el personal del almacén, “se sirven un vaso de agua”. En la actualidad, los robots controlan el 50% de las instalaciones de Chambersburg, donde el promedio diario de pedidos atendidos aumentó un 60% desde que llegaron al lugar.

## Administración del inventario

La administración del inventario también afecta la satisfacción del cliente. En este caso, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre tener un inventario muy grande y uno muy pequeño. Con un inventario insuficiente, la compañía se arriesga a no tener los productos cuando los clientes deseen adquirirlos. Para solucionar esto, la empresa necesita costosos embarques o producción de emergencia. Un inventario excesivo implica costos más elevados y existencias obsoletas. De este modo, para administrar el inventario, las compañías deben equilibrar los costos de tener inventarios más grandes con las ventas y utilidades resultantes.

Muchas compañías han reducido de manera importante sus inventarios y los costos relacionados a través de sistemas de logística *justo a tiempo*. Con estos sistemas, los productores y los minoristas sólo tienen inventarios pequeños de refacciones o mercancía, a menudo suficientes para unos cuantos días de operaciones. Los nuevos artículos llegan exactamente cuando se necesitan, en lugar de almacenarse en el inventario hasta que empiecen a utilizarse. Los sistemas *justo a tiempo* requieren un pronóstico preciso junto con una entrega rápida, frecuente y flexible, de manera que el nuevo suministro esté disponible cuando se necesite. Estos sistemas permiten ahorros sustanciales en los costos de inventario y de manejo.

Los mercadólogos siempre buscan nuevas formas para lograr que la administración del inventario sea más eficiente. En un futuro no muy lejano, es probable que el manejo del inventario se automatice por completo. Por ejemplo, en el capítulo 3, nos referimos a la tecnología de las “etiquetas inteligentes” o RFID, en la que pequeños microprocesadores de transmisión se insertan en los empaques y en productos de todo tipo, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos. Los productos “inteligentes” podrían hacer que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75% del costo de un producto, sea inteligente y automatizada.

Al utilizar estos sistemas, las compañías conocerían, en cualquier momento, la localización física exacta de un producto dentro de la cadena de suministro. Los “anaqueles inteligentes” no sólo les indicarían el momento de hacer un nuevo pedido, sino que también harían el pedido de manera automática a sus proveedores. Este tipo de interesantes aplicaciones de la nueva tecnología de la información revolucionará la distribución tal como la conocemos. Muchas compañías grandes y

con recursos de marketing, como Walmart, P&G, Kraft, IBM, HP y Best Buy están haciendo inversiones sustanciales para lograr que el uso pleno de la tecnología RFID se haga realidad.<sup>14</sup>

## Transporte

La elección de los transportistas tiene repercusiones en los precios de los productos, el desempeño de la entrega y las condiciones de los bienes a su llegada, y todo ello afecta la satisfacción del cliente. Al enviar mercancías a sus bodegas, distribuidores y clientes, una compañía elige de entre cinco modos principales de transporte: camión, ferrocarril, vía acuática, ductos y vía aérea, junto con una forma alterna para los productos digitales: Internet.

Los *camiones* han incrementado su participación en el transporte de manera constante, y ahora representan casi el 68% de la carga total en miles de toneladas en Estados Unidos. Cada año, los camiones estadounidenses viajan más de 431 000 millones de millas (más del doble de la distancia que viajaban hace 25 años) para transportar 10 200 millones de toneladas de carga. ● Según la American Trucking Association, el 80% de las comunidades estadounidenses dependen únicamente de los camiones para el transporte de sus bienes y productos. Los camiones son muy flexibles en cuanto a sus rutas y horarios, y por lo general ofrecen un servicio más rápido que el ferrocarril; son eficientes para transportar mercancías valiosas a distancias cortas. Las compañías camioneras han evolucionado en los últimos años, y se han convertido en proveedores de transporte global de servicio completo. Por ejemplo, las grandes compañías camioneras ahora ofrecen muchos servicios, desde rastreo satelital, administración de envíos con base en Internet y software para planeación de logística, hasta operaciones de transporte más allá de las fronteras.<sup>15</sup>

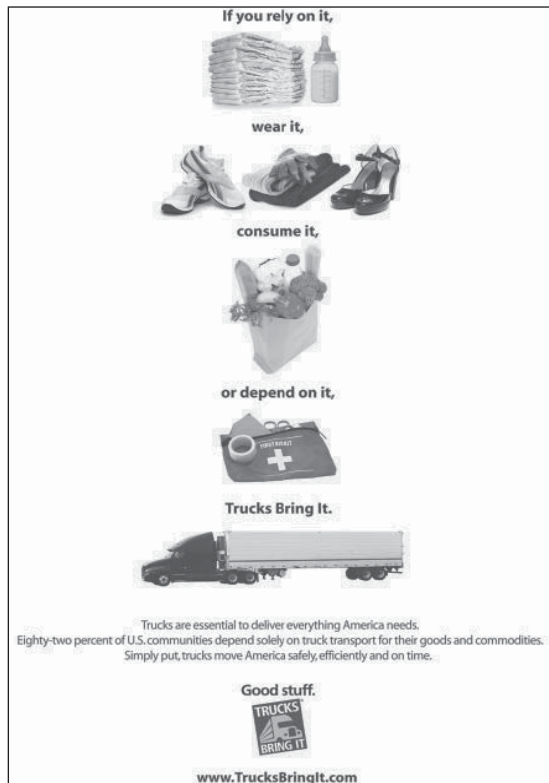
Los *ferrocarriles* representan el 37% del total de cargas transportadas en miles de toneladas. Constituyen una de las formas menos costosas para transportar grandes cantidades de productos a granel (carbón, arena, minerales, productos agrícolas y silvícolas) a largas distancias. En años recientes, los ferrocarriles han aumentado los servicios que ofrecen a sus clientes al diseñar nuevos equipos para manejar categorías especiales de bienes, como vagones planos para transportar remolques de camión (*piggyback*), y al brindar servicios en tránsito, como el desvío de mercancías a otros destinos sobre la marcha y el procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los *transportes acuáticos*, que representan alrededor del 5% de la carga en miles de toneladas, transportan grandes cantidades de bienes por barcos y barcazas en vías marítimas costeras y pluviales de Estados Unidos. Aun cuando el costo del transporte acuático es muy bajo para los productos voluminosos, no perecederos y de poco valor como la arena, carbón, granos, aceite y minerales metálicos, es la forma de transporte más lenta y tal vez se vea afectada por el clima. Los *ductos* son un medio especializado para transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas desde las fuentes naturales hasta los mercados, y representan alrededor del 1% de la carga en miles de toneladas. La mayoría de los ductos se utilizan para que sus dueños transporten sus productos.

A pesar de que los transportistas *aéreos* mueven menos del 1% de las cargas de los bienes de Estados Unidos, constituyen una forma de transporte importante. Las tarifas de la carga aérea son mucho más altas que las de los ferrocarriles o los camiones, pero es el medio ideal cuando se necesita rapidez o se requiere llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los artículos perecederos (pescado fresco, flores cortadas), y artículos valiosos que no son muy voluminosos (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han descubierto que la carga aérea reduce los niveles de inventarios, los costos de empaque y el número de bodegas necesarias.

*Internet* envía productos digitales de los productores a los clientes vía satélite, módem de cable o cable telefónico. Las compañías de programas de cómputo, los medios de comunicación masiva, las empresas de música y video, y las instituciones educativas utilizan Internet para enviar productos digitales. Aunque estas compañías utilizan principalmente transportes tradicionales para distribuir DVD, periódicos y otros artículos, Internet tiene el potencial de disminuir los costos de distribución de los productos. Mientras que los aviones, los camiones y los trenes movilizan cargas y paquetes, la tecnología digital transporta bits de información.

Las compañías también utilizan el **transporte intermodal**, que es la combinación de dos o más formas de transporte. La carga total, en miles de toneladas, que se transporta por múltiples medios



● La **transportación por camiones**: Más del 80% de las comunidades estadounidenses dependen únicamente de la industria camionera para la entrega de sus productos. "Buenos productos, los camiones los traen".

### Transporte intermodal

Combinación de dos o más formas de transporte.

es del 14%. El término *piggyback* describe el uso de ferrocarril y de camiones; *fishyback* se refiere al transporte por agua y camiones; *trainship* abarca transporte por agua y ferrocarril; y *airtruck* se refiere al transporte por aire y camiones. La combinación de transportes representa ventajas que un solo modo no ofrece. Cada combinación implica ventajas para la empresa. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* no sólo es más barata que el camión, sino que también brinda flexibilidad y conveniencia.

Al elegir un modo de transporte para un producto, las compañías deben considerar muchos aspectos: velocidad, confiabilidad, disponibilidad, costo y otros. Así, si se necesita velocidad, el camión y el transporte aéreo son las principales opciones; si la meta es un costo bajo, el transporte acuático y el ferrocarril serán la mejor selección.

## Administración de la información logística

Las compañías administran sus cadenas de suministro a través de la información. Los socios del canal a menudo se ponen en contacto para compartir información y tomar las mejores decisiones conjuntas de logística. Desde la perspectiva de la logística, los flujos de información tales como los pedidos de los clientes, la transportación y la facturación, los niveles de inventario, e incluso los datos de los clientes, están muy relacionados con el desempeño del canal. Las compañías necesitan procesos sencillos, accesibles, rápidos y precisos para capturar, procesar y compartir información de canal.

La información se puede compartir y administrar de muchas formas, pero la mayoría se realiza a través de medios tradicionales o del *intercambio electrónico de datos* (EDI, por sus siglas en inglés), el intercambio computarizado de datos entre organizaciones, que se transmite principalmente mediante Internet. Por ejemplo, Walmart mantiene conexiones EDI con sus más de 90 000 proveedores. Si los nuevos proveedores no tienen capacidad para EDI, Walmart trabaja con ellos para encontrar y aplicar el programa de cómputo necesario. “EDI ha demostrado ser la forma más eficiente para realizar negocios con nuestros proveedores de productos”, afirma Walmart. “Este sistema de intercambio de información... nos permite mejorar el servicio al cliente, reducir los gastos e incrementar la productividad”.<sup>16</sup>

En algunos casos, se pide a los proveedores que generen pedidos y organicen entregas para sus clientes. Muchos minoristas grandes, como Walmart y Home Depot, trabajan en estrecha colaboración con grandes proveedores como P&G o Black & Decker para establecer sistemas de *inventario administrado por el vendedor* (IAV) o sistemas de *reabastecimiento continuo de inventario*. Con el uso de IAV el cliente comparte con el proveedor datos en tiempo real sobre las ventas y niveles actuales de inventario. Luego, el proveedor asume toda la responsabilidad de la administración de los inventarios y de las entregas. Incluso algunos minoristas llegan a transferir los costos de inventario y entrega al proveedor; este tipo de sistemas requiere de una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

## Administración logística integrada

En la actualidad, cada vez más compañías adoptan el concepto de **administración logística integrada**, el cual reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren del *trabajo en equipo*, tanto dentro de la compañía, como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, sus diversos departamentos deben trabajar estrechamente para incrementar al máximo su desempeño logístico. Fuera de la compañía, ésta debe integrar su sistema de logística con el de sus proveedores y clientes para incrementar al máximo el desempeño de toda la red de distribución.

## Trabajo en equipo multifuncional dentro de la compañía

En la mayoría de las empresas, la responsabilidad de las diversas actividades de logística se asigna a muchos departamentos diferentes: marketing, ventas, finanzas, operaciones y compras. Con demasiada frecuencia, cada función trata de optimizar su propio desempeño logístico sin tomar en cuenta las actividades de las otras funciones. Sin embargo, las actividades de transporte, inventarios, almacenamiento y el manejo de la información interactúan, a menudo de forma inversa. Los niveles bajos de inventarios reducen los costos de mantenimiento de inventarios, pero también podrían reducir el servicio al cliente e incrementar los costos por existencias agotadas, pedidos pendientes de surtir, series de producción especiales y costosos envíos urgentes. Puesto que las actividades de distribución implican sacrificios importantes, las decisiones de las diferentes funciones se deben coordinar para lograr un desempeño logístico general superior.

La meta de la administración logística integrada es armonizar todas las decisiones de logística de la compañía. Las estrechas relaciones de trabajo entre los departamentos se logran de varias formas. Algunas compañías han organizado comités permanentes de logística, formados por gerentes encargados de distintas actividades de distribución física. Las compañías también pue-

### Administración logística integrada

Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.



● **Administración logística integrada:** en la actualidad muchas compañías utilizan avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro de todo el sistema, que ahora ofrecen muchas empresas como Logility.

nar su logística y sus actividades de marketing para crear una gran satisfacción en el mercado, a un costo razonable.

### Creación de sociedades de canal

Las compañías no sólo han de mejorar su propia logística, sino que también deben trabajar con otros miembros del canal para mejorar su distribución completa. Los miembros de un canal de marketing están vinculados estrechamente para crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. El sistema de distribución de una empresa es el sistema de suministro de otra. El éxito de cada miembro del canal depende del desempeño de toda la cadena de suministro. Por ejemplo, IKEA puede crear sus muebles elegantes, pero costeables y entregar el “estilo de vida IKEA” sólo si toda su cadena de suministro (que consiste de miles de diseñadores y proveedores de mercancía, compañías transportistas, almacenes y proveedores de servicios) opera con la máxima eficacia enfocada en el cliente.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y establecen sociedades sólidas con los proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de canal. Muchas compañías han formado *equipos multifuncionales o multicompañías*. Por ejemplo, P&G cuenta con un equipo de más de 200 personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, la sede de Walmart. Este equipo trabaja de forma conjunta con sus contrapartes de Walmart para descubrir formas de disminuir los costos de su sistema de distribución. El trabajo conjunto no sólo beneficia a P&G y a Walmart, sino también a sus consumidores finales.

Otras compañías se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos minoristas grandes trabajan de cerca con proveedores en programas dentro de las tiendas. Home Depot permite que proveedores importantes usen sus tiendas como terreno de prueba para nuevos programas de comercialización. Los proveedores pasan tiempo en las tiendas de Home Depot para observar las ventas de sus productos y la forma en que los clientes se relacionan con ellos. Luego, crean programas hechos especialmente para Home Depot y sus clientes. Es evidente que tanto el proveedor como el cliente se benefician de este tipo de sociedades. Lo importante es que todos los miembros de la cadena de suministro trabajen juntos por la causa de entregar valor a los consumidores finales.

### Logística de terceros proveedores

La mayoría de las grandes empresas prefieren fabricar y vender sus propios productos, aunque muchas detestan el “trabajo desagradable” asociado con la logística, como combinar, cargar, descargar, ordenar, almacenar, recargar, transportar, manejar asuntos aduanales y hacer seguimiento de los productos, que son necesarios para abastecer sus fábricas y llevar los productos a sus clientes. Lo detestan tanto que un número creciente de compañías ahora subcontrata una parte o todas sus funciones logísticas con **terceros proveedores de logística (3PL)**. He aquí un ejemplo:<sup>18</sup>

La principal meta de Whirlpool es crear clientes leales que continúen comprando sus marcas durante todo el transcurso de su vida. Un factor fundamental de la lealtad es un buen servicio de reparación, que a su vez depende de la distribución rápida y confiable de

#### Terceros proveedores de logística (3PL)

Proveedor de logística independiente que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

den crear puestos gerenciales en la cadena de suministro que vinculen las actividades de logística de las áreas funcionales. Por ejemplo, P&G ha asignado gerentes de suministro que administran todas las actividades de la cadena de suministro para cada una de las categorías de productos. Muchas empresas cuentan con un vicepresidente de logística que tiene autoridad sobre varias funciones.

Por último, las compañías tienen la opción de utilizar avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro de todo el sistema, que ahora ofrecen muchas empresas grandes y pequeñas, desde Sap y Oracle hasta Infor y ● Logility. El mercado mundial de programas para la administración de la cadena de suministro alcanzó los 6 600 millones de dólares el año pasado, y se estima que será de 11 600 millones en 2013.<sup>17</sup>

Lo importante es que la empresa debe coordi-



**YOU NAME IT**

**We'll Customize A Supply Chain Solution For It**

Whatever you manufacture or wherever you store and distribute your products, Ryder's end-to-end supply chain solutions are designed to fit perfectly with your company's unique needs. Unmatched experience, flexibility and innovative thinking. This is what we offer to hundreds of companies, from electronics and car makers to consumer product and aircraft manufacturers. We can do the same for you. Call 1-888-88-RYDER or visit [www.ryder.com](http://www.ryder.com).

**Ryder**

SUPPLY CHAIN, WAREHOUSING & TRANSPORTATION SOLUTIONS

©2008 Ryder System, Inc. All rights reserved.

● **Logística de terceros proveedores (3PL): compañías como Ryder, ayudan a sus clientes a ordenar las cadenas de suministro lentas y sobrecargadas, a reducir sus inventarios y a llevar los productos a sus clientes con mayor rapidez y confiabilidad.**

refacciones. Sin embargo, hace pocos años el sistema de distribución de refacciones de la empresa estaba fragmentado y era ineficiente, lo que a menudo provocaba retrasos en el servicio que frustraban a los clientes. “Whirlpool es el fabricante y vendedor de enseres domésticos más grande del mundo, pero no necesariamente somos expertos en el almacenamiento y distribución de refacciones”, afirma su director de operaciones de refacciones. De esta manera, para resolver el problema, Whirlpool le encargó todo el trabajo a Ryder, un proveedor 3PL, que rápidamente unificó el sistema de distribución de refacciones de la compañía. En la actualidad, Ryder se encarga de atender los pedidos y de la distribución mundial de las refacciones de servicio Whirlpool en los seis continentes, a cientos de clientes que incluyen, además de los consumidores finales, a la red de servicios Sears, centros de reparación autorizados y distribuidores de refacciones independientes que a su vez envían las refacciones a una red de compañías y técnicos de servicio. “Gracias a nuestra sociedad con Ryder, ahora estamos ofreciendo el mayor nivel de servicio de nuestra historia”, afirma el ejecutivo de la compañía. “Hemos... reducido de forma drástica los costos [de distribución de nuestras refacciones]. Nuestro tiempo del ciclo de pedidos ha mejorado, y nuestros clientes están recibiendo sus refacciones con mayor rapidez”.

Los terceros proveedores (empresas como Ryder, UPS Supply Chain Solutions, Penske Logistics, BAX Global, DHL Logistics y FedEx Logistics) ayudan a sus clientes a ordenar sus cadenas de suministro lentas y sobrecargadas, a reducir sus inventarios, y a llevar los productos a los clientes con mayor rapidez y confiabilidad.

Según una encuesta reciente realizada a altos directivos de logística de las compañías de *Fortune 500*, el 82% de estas empresas recurren a los servicios de logística de terceros proveedores (también conocida como *logística subcontratada* o *logística por contrato*). En general, las empresas estadounidenses gastan el 47% de su presupuesto de logística en terceros proveedores; las compañías europeas y asiáticas gastan más del 62%. Sólo en los últimos 10 años, las utilidades de las compañías que ofrecen servicios de terceros proveedores en Estados Unidos han crecido en más del doble, hasta 105 000 millones de dólares, y se espera que tengan un crecimiento anual del 7 por ciento.<sup>19</sup>

Las compañías utilizan terceros proveedores de logística por varias razones. Primero, como llevar el producto al mercado es su actividad fundamental, estos proveedores a menudo lo hacen de forma más eficiente y a un menor costo. La subcontratación con frecuencia representa un ahorro del 15 al 30% en los costos. En segundo lugar, la subcontratación de la logística deja a la compañía libre para concentrarse con mayor intensidad en su negocio principal. Por último, las compañías de logística integrada entienden los entornos de logística cada vez más complejos.

Los terceros proveedores pueden ser muy útiles para las compañías que tratan de expandir su cobertura del mercado global. Por ejemplo, las compañías que distribuyen sus productos en Europa enfrentan una abrumadora serie de restricciones ambientales que afectan la logística, y que incluyen las normas de empaque, los límites del tamaño y peso de los camiones, y controles de la contaminación por ruido y emisiones. Al subcontratar su logística, una empresa adquiere un sistema de distribución pan-europeo completo sin incurrir en los costos, retrasos y riesgos asociados con el establecimiento de su propio sistema.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Algunas empresas ponen muy poca atención a sus canales de distribución, pero otras utilizan creativos sistemas de distribución para lograr una ventaja competitiva. Las decisiones de canal de una compañía afectan de manera directa todas las decisiones de marketing. La gerencia debe tomar estas decisiones de forma cuidadosa, incorporando las necesidades actuales con el probable entorno de ventas del futuro.

### Objetivo 1 Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.

Para crear valor para el cliente, una compañía no puede trabajar sola sino que debe interactuar con una red completa de socios (una red de transferencia de valor) para lograr sus objetivos. Las compañías y las marcas individuales no compiten, las redes de transferencia de valor completas son las que lo hacen.

La mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de establecer un *canal de marketing* (o *canal de distribución*), esto es, un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario de negocios. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta sería capaz de lograr por su cuenta.

Los canales de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a completar transacciones al reunir y distribuir la *información* necesaria para planear y realizar intercambios; al desarrollar y distribuir *comunicaciones* persuasivas acerca de una oferta; al desempeñar trabajo *de contacto*, encontrando y comunicándose con posibles compradores; al *hacer ajustes*, es decir, moldear y adaptar la oferta a las necesidades de los compradores; y al realizar *negociaciones* para lograr un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta, con la finalidad de transferir la propiedad. Otras funciones ayudan a *realizar* las transacciones completadas al ofrecer la *distribución física* (el transporte y almacenamiento de los bienes); al *financiar* (adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos de la labor de canal); y al *asumir los riesgos* de la labor de canal.

### Objetivo 2 Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.

El canal es más eficaz cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor realiza. Debido a que el éxito de los miembros individuales del

canal depende del éxito general del canal, lo ideal es que todas las compañías trabajen en conjunto de manera fluida; comprendan y acepten sus funciones, coordinen sus metas de actividades y cooperen para lograr las metas generales del canal. Al cooperar, serán capaces de percibir, servir y satisfacer al mercado meta con mayor eficacia.

En una compañía grande, la estructura formal de la organización asigna las funciones y proporciona el liderazgo necesario. Sin embargo, en un canal de distribución conformado por empresas independientes, el liderazgo y el poder no se establecen de manera formal. Por tradición, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y manejar el conflicto. Sin embargo, en años recientes han aparecido nuevos tipos de organizaciones de canal que poseen un liderazgo más sólido y que muestran un mejor desempeño.

### Objetivo 3 Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.

Los medios disponibles de canal varían desde las ventas directas hasta el uso de uno, dos, tres o más *niveles de canal* intermediarios. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y, en ocasiones, drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de *sistemas de marketing vertical, horizontal y multicanal*. Estas tendencias afectan la cooperación, el conflicto y la competencia del canal.

El *diseño del canal* inicia con la evaluación de las necesidades de servicios de los clientes del canal, y los objetivos y limitaciones del canal de la compañía. Luego, la compañía identifica las principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de intermediarios y las *responsabilidades* de cada uno. Cada alternativa de canal se evalúa de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptativos. La *administración del canal* requiere seleccionar intermediarios calificados y motivarlos. También habrá que evaluar con regularidad a cada uno de los miembros del canal.

### Objetivo 4 Explicar cómo las compañías seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal.

Los productores difieren con respecto a su habilidad para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para conseguir miembros de canal; otros deben trabajar intensamente para encontrar un número suficiente de intermediarios calificados. Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe evaluar las características de cada miembro del canal y seleccionar a aquellos que se ajusten mejor a sus objetivos.

Una vez seleccionados, los miembros del canal deben motivarse de manera continua para que realicen su mayor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios sino *con* ellos; tiene que trabajar para forjar relaciones a largo plazo con sus socios de canal y crear un sistema de marketing que cubra las necesidades *tanto* del fabricante *como* de los socios.

**Objetivo 5** Analizar la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro.

La *logística de marketing* (o *distribución física*) es un área con un alto potencial de ahorro en los costos y mayor satisfacción del cliente. La logística de marketing no sólo abarca la *distribución hacia afuera*, sino también la *distribución hacia adentro* y la *distribución inversa*, es decir, comprende toda la *administración de la cadena de suministro*, que se define como la administración de flujos de valor añadido entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los usuarios finales. No

existe un sistema de logística que permita incrementar al máximo el servicio al cliente y disminuir al mínimo los costos de distribución al mismo tiempo. En cambio, la meta de la administración logística es brindar un nivel *meta* de servicio al menor costo. Las principales funciones de logística son el *almacenamiento*, la *administración del inventario*, la *transportación* y la *administración de la información logística*.

El concepto de *administración integrada de la cadena de suministro* reconoce que una logística eficiente requiere de un trabajo en equipo que se manifiesta en relaciones sólidas de trabajo entre las áreas funcionales dentro de la compañía y entre las diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las compañías pueden lograr una armonía entre las funciones de logística al crear equipos multifuncionales, puestos gerenciales de suministro integrado y puestos ejecutivos de logística de alto nivel con autoridad multifuncional. Las sociedades de canal adoptan la forma de equipos multicompañía, proyectos compartidos o sistemas para compartir información. En la actualidad, algunas compañías contratan los servicios de logística de terceros proveedores (3PL) para ahorrar costos, aumentar la eficiencia y lograr un acceso más rápido y eficaz a los mercados mundiales.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

- Red de transferencia de valor (p 341)
- Canal de marketing (o canal de distribución) (p 341)
- Nivel de canal (p 343)
- Canal de marketing directo (p 343)
- Canal de marketing indirecto (p 343)

**OBJETIVO 2**

- Conflicto de canal (p 344)
- Canal de distribución convencional (p 345)
- Sistema de marketing vertical (SMV) (p 345)
- SMV corporativo (p 345)

- SMV contractual (p 346)
- Organización de franquicia (p 346)
- SMV administrado (p 348)
- Sistema de marketing horizontal (p 348)
- Sistema de distribución multicanal (p 349)
- Desintermediación (p 350)

**OBJETIVO 3**

- Diseño del canal de marketing (p 351)
- Distribución intensiva (p 352)
- Distribución exclusiva (p 353)
- Distribución selectiva (p 353)

**OBJETIVO 4**

- Administración del canal de marketing (p 354)

**OBJETIVO 5**

- Logística de marketing (o distribución física) (p 357)
- Administración de la cadena de suministro (p 357)
- Centro de distribución (p 360)
- Transportación intermodal (p 362)
- Administración logística integrada (p 363)
- Terceros proveedores de logística (3PL) (p 364)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Cadena de suministro**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Describa las principales funciones que desempeñan los miembros del canal de marketing (AACSB: comunicación).
2. Compare los canales de marketing directo e indirecto, y analice los tipos de *flujos* que existen en un canal de distribución (AACSB: comunicación).
3. ¿Qué es una organización de franquicia? Analice los tipos de organizaciones de franquicia y proporcione un ejemplo de cada una (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. Describa las tres estrategias disponibles respecto al número de intermediarios, y analice para qué tipos de productos es apropiada cada una de ellas (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Analice las dificultades que enfrentan los mercadólogos internacionales cuando diseñan canales en otros países (AACSB: comunicación).
6. Mencione y describa brevemente las principales funciones logísticas. Proporcione un ejemplo de la decisión que tomaría un gerente de logística para cada función (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. En un grupo pequeño, discuta si Internet provocará la desintermediación de las siguientes tiendas al detalle: (1) tiendas de renta de videos, (2) tiendas de música y (3) tiendas de ropa (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Los fabricantes de bienes de consumo empacados por lo general distribuyen sus productos con minoristas a través de mayoristas. Sin embargo, Walmart trata directamente con los fabricantes, muchos de los cuales tienen oficinas en Bentonville, Arkansas, y atienden sólo a Walmart. Analice las consecuencias de que fabricantes como Kraft y P&G distribuyan sus productos directamente a uno o más minoristas grandes, mientras que al mismo tiempo distribuyen sus productos de manera indirecta a minoristas pequeños a través de mayoristas (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Visite [www.youtube.com/watch?v=eob532iEpqk](http://www.youtube.com/watch?v=eob532iEpqk) y vea el video "The Future Market". ¿Qué impacto tendrán las etiquetas RFID en cada función importante de logística? ¿Cuáles son los principales obstáculos que existen en la actualidad para adoptar esta tecnología? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

La elaboración de cerveza artesanal es tanto un arte como una ciencia, y Sonia Collin, una investigadora belga, está tratando de diseñar una forma para que esta cerveza sumamente perecedera tenga una vida más larga en los anaqueles. De tener éxito, las compañías podrían transportar cerveza distancias más largas. Con la esperanza de incrementar las exportaciones de productos caseros, el gobierno de Bélgica está invirtiendo siete millones de dólares en investigación, de los cuales 1.7 millones fueron asignados a la investigación de Collin. Una máquina de degustación de su laboratorio, con un valor de 250 000 dólares, identifica los componentes químicos en una muestra de cerveza, la cual permitió que los investigadores recomendaran el uso de ingredientes orgánicos, ajustar el oxígeno y los niveles de levadura, y reducir el tiempo que la cerveza pasa a altas temperaturas en el proceso de fermentación. Aunque los métodos de pasteurización y embotellamiento permiten a gigantes como Heineken y Anheuser

exportar sus cervezas, los aficionados prefieren el sabor más delicado de las cervezas artesanales. Sin embargo, este tipo de cerveza no tolera los viajes (el tiempo y la luz solar son sus peores enemigos) por lo que está limitado a la distribución local. La mayoría de las cervezas artesanales pierden el sabor en menos de tres meses.

1. Describa el canal de distribución de una cerveza artesanal desde Bélgica hasta su ciudad. ¿Cuántos niveles de canal estarían involucrados? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Analice las opciones que tienen los fabricantes belgas de cerveza artesanal que desean vender sus productos en Estados Unidos si los investigadores no pueden encontrar una forma para extender por un tiempo suficiente su vida en los anaqueles (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Cada vez más existe tensión entre los vendedores minoristas y los proveedores de ropa durante la recuperación económica. Los minoristas hicieron pedidos casi con un año de anterioridad, y los proveedores fabricaron mayores volúmenes a un precio más bajo. Ahora, muchos minoristas están haciendo pedidos iniciales pequeños, y si la moda le gusta los consumidores, rápidamente vuelven a hacer un pedido (una táctica conocida como "caza"). El vendedor de ropa para adolescentes Aeropostale ha estado comprando de forma conservadora, y cazando artículos que atraen a los compradores. Siempre ha sido difícil predecir los niveles de inventario apropiados en la industria de la ropa, pero parece que los minoristas están dejando este problema a los proveedores.

1. Analice las preocupaciones de los proveedores (es decir, los fabricantes de la ropa) y de los minoristas en el canal de distribución de la ropa. ¿Es justo que los minoristas esperen a que los proveedores respondan con tanta rapidez? ¿Es justo que los proveedores soliciten mayores tiempos de espera? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué tipo de conflicto de canal representa esto? ¿Surgirán algunos beneficios de este conflicto? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Expedia.com

Cuando el negocio de los viajes recibe un golpe, lo mismo les ocurre a los intermediarios. A medida que los negocios y las personas recortaban sus presupuestos para viajar en los últimos años, los sitios web de viajes en general enfrentaron dificultades económicas. Dado que Priceline.com está regresando a sus raíces de “determine su propio precio”, la competencia se está volviendo más dura que nunca. Incluso Expedia, el líder del mercado, ha tenido que reformular de manera drástica su estrategia para sobrevivir. Para evitar que los clientes ignoren los sitios de viajes y reserven directamente con las líneas aéreas, Expedia eliminó de forma permanente su tarifa de reservación de 10 dólares. Más recientemente, lanzó una nueva campaña de marca llamada “El lugar donde sus reservaciones son importantes”, dirigido a los viajeros por placer frecuentes, con el fin de ganar su lealtad. Comparado con el enfoque único de Priceline en el precio, Expedia

está buscando un nivel más alto en la cadena alimenticia; desea establecerse como el sitio genérico para comprar todo tipo de viajes, destacando su amplia gama de servicios. En un mercado impulsado por la austeridad, este enfoque podría parecer riesgoso. Sin embargo, conforme los viajes muestran signos de vida, Expedia podría cambiar las cosas más rápido que el resto. Sus reservaciones recientes en Estados Unidos subieron un 20%, comparado con el incremento del 16% de Priceline.

1. Como intermediario, ¿Expedia tendrá el poder de incentivar la demanda cuando la industria de los viajes está en crisis?
2. ¿Expedia está adoptando el método correcto con su estrategia promocional y de marca?
3. Si la economía no se recupera con la rapidez esperada, ¿Expedia estará en buenas condiciones?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Los consumidores suelen comprar productos como artículos de tocador, alimentos y ropa a los minoristas, y no directamente los fabricantes. De la misma forma, los minoristas los compran a los mayoristas. Los distribuidores realizan funciones para el fabricante y el consumidor, y cobran un sobreprecio para reflejar este valor. Consulte el apéndice 2 para responder a las siguientes preguntas.

1. Si un fabricante venden su detergente para ropa a un mayorista por 2.50 dólares, ¿a qué precio lo venderá el mayorista a un

minorista si desea obtener un margen del 15% a partir del precio de venta? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

2. Si un minorista desea un margen del 20% a partir del precio de venta, ¿a qué precio venderá el producto a los consumidores? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Progressive

Progressive ha logrado un estatus muy alto en la industria de los seguros al enfocarse en la innovación. Fue la primera compañía en ofrecer servicios de reclamo sin salir del automóvil, pagos de primas a plazos y un servicio al cliente las 24 horas del día, todos los días del año. Sin embargo, algunos de los cambios más innovadores de Progressive tienen que ver con sus canales de distribución. Mientras la mayoría de las compañías de seguros distribuyen sus productos entre los consumidores por medio de agentes intermediarios o de métodos de ventas directas con los clientes, Progressive fue una de las primeras empresas en reconocer el valor de hacer ambas cosas. A finales de la década de 1980, incrementó su canal de distribución con un número telefónico 800 directo.

En 1995, la compañía se adelantó a su tiempo al convertirse en la primera aseguradora del mundo en lanzar un sitio Web. En 1997, los clientes podían comprar pólizas de seguros para automóviles en línea,

en tiempo real. En la actualidad, los clientes pueden hacer muchas cosas en su sitio web, desde administrar la información de su propia cuenta, hasta reportar reclamos de manera directa. La empresa también ofrece el servicio integrado de atención de reclamos.

Después de ver el video de Progressive, responda a las siguientes preguntas acerca de los canales de marketing:

1. Aplique el concepto de la cadena de suministro a Progressive.
2. Utilice el modelo de los canales de los consumidores y de los negocios que estudiamos en el capítulo, y determine todos los canales posibles para Progressive. ¿De qué manera satisface cada uno de esos canales las diferentes necesidades de los clientes?
3. Analice las diversas formas en que Progressive ha impactado a la industria de los seguros.

## CASO Empresarial

### Netflix: ¿Desintermediador o desintermediado?

El gran beisbolista Yogi Berra, más conocido por sus frases desordenadas que por sus proezas beisbolísticas, una vez dijo que “el futuro ya no es lo que solía ser”. Para Netflix, el servicio de renta de películas

en línea más grande del mundo, sin importar cómo lo diga, predecir el futuro es difícil e intimidante. La compañía enfrenta cambios drásticos en la distribución de las películas y de otros contenidos de entretenimiento. Por lo tanto, ¿Netflix formará parte de los desintermediadores o de los desintermediados?

Hace menos de una década, si usted quería ver una película en la comodidad de su hogar, la única opción que tenía era levantarse

de su sillón y acudir a su Blockbuster local u otra tienda de renta de películas de su vecindario. Blockbuster aún es la cadena de tiendas de renta más grande del mundo, con más de 9 000 locales en 25 países, y ventas anuales de 4 100 millones de dólares. Sin embargo, sus ganancias no han crecido o han disminuido durante los últimos años. Para empeorar las cosas, ha perdido dinero los últimos 13 años, con excepción de uno (¡más de 550 millones de dólares sólo en 2009!). El precio de la acción de Blockbuster cayó hasta 0.28 dólares, mientras la compañía está a punto de declararse en bancarota. Esta historia de la riqueza a la pobreza revela el hecho de que el viejo modelo de distribuir películas simplemente ya no funciona.

Una cosa es cierta acerca del futuro. El negocio de la distribución de videos para el hogar está lleno de alteraciones y confusión. Las cosas realmente están cambiando, y están lejos de estabilizarse. HBO ofrece su servicio de suscripción clásico, así como su nuevo servicio de lujo, HBO On Demand. Luego está Redbox, la Coinstar Company que renta DVD por un dólar al día a través de máquinas expendedoras en más de 25 000 tiendas de conveniencia, supermercados y restaurantes de comida rápida. Y esto lo hace una compañía de la que nadie había oído hablar hace pocos años. Para añadir caos a la mezcla, Hulu encabeza el ejército de pioneros y veteranos que exhiben películas completas, programas de televisión y fragmentos de películas de manera gratuita, a los que estén dispuestos a ver algunos anuncios.

### LA REVOLUCIÓN NETFLIX

Sin embargo, en medio del caos, Netflix ha conseguido su propio nicho exitoso. El director general de Netflix, Reed Hastings, continúa enfocado en una estrategia bien definida con un compromiso inquebrantable. Dicha estrategia no sólo describe lo que Netflix planea hacer, sino también lo que no hará. La compañía no distribuirá contenido en tiendas tradicionales, mediante máquinas expendedoras, pago por evento o en un formato apoyado por publicidad. "La suscripción sin comerciales es donde podemos competir. Es nuestra mejor opción".

Netflix está demostrando que su modelo puede alcanzar de manera flexible a millones de personas a través de diversos canales. A finales de la década de 1990, Netflix planteó una nueva forma de rentar películas: a través de Internet y del correo directo. Por una tarifa de suscripción mensual, los miembros podían crear una lista de películas favoritas en línea. Luego, la empresa enviaba un conjunto de DVD de la lista mediante el servicio postal estadounidense. Una de las principales ventajas de venta de la empresa era que los miembros podían conservar los DVD el tiempo que quisieran. Cuando hubieran terminado de usarlos, sólo lo regresaban por correo, en un sobre con el porte pagado previamente. Entonces, Netflix enviaba de inmediato el siguiente grupo de DVD de la lista de la persona.

El modelo de DVD por correo fue bien recibido con rapidez por cientos de miles de miembros, y después por millones de ellos. Es fácil ver por qué. Como señala su inteligente campaña publicitaria, no incluye la molestia de los costos de los viajes a la tienda de videos; no hay que preocuparse por pagar cuotas de retraso. El surtido de más de 100 000 títulos rebasa lo que cualquier tienda tradicional podría contener. Es fácil encontrar películas raras, antiguas, independientes o documentales. Y el costo de la renta (que se determina con base en la cantidad de DVD que pueden recibir al mismo tiempo) siempre es de 5 dólares al mes.

### NADA DURA PARA SIEMPRE

Aun cuando este modelo de Netflix revolucionó el negocio de la renta de películas, Hastings señala con rapidez que no durará para siempre. De hecho, pronostica que el modelo básico de negocios de la empresa decaerá en unos tres años. Lo que Netflix ha logrado es un caso raro de la forma en que una compañía administra un negocio aún de moda, mientras observa cómo se acaba su tiempo. En lugar de aferrarse a un modelo de negocios fijo, la compañía está determinada a innovar más que sus competidores. De hecho, en una verdadera señal

de pensamiento progresista, Hastings evitó bautizar a la compañía con un nombre contagioso como "Películas por correo" cuando la fundó. Sabía que una marca como ésta lo limitaría demasiado para permitir un cambio dinámico.

La innovación de Netflix realmente despegó hace poco más de tres años, cuando lanzó Instant Watch, una aplicación que permite a los miembros reproducir videos de manera instantánea en sus computadoras, como parte de su tarifa de membresía mensual. Al principio, la selección era limitada (sólo disponían de pocos miles de películas) y la calidad no era muy buena. Sin embargo, la empresa ha trabajado mucho para ampliar su catálogo de videos instantáneos, y ahora cuenta con más de 17 000 películas y programas de televisión, y continúa creciendo con rapidez. Además, con los avances tecnológicos, los miembros pueden ver películas en alta definición, en el esplendor de toda la pantalla.

Conforme aumentaban los puntos de contacto con los medios, Hastings sabía que el crecimiento de Netflix estaría limitado si se dirigía tan sólo a las computadoras y a las laptop. De esta manera, organizó un equipo para desarrollar el prototipo de un decodificador que tendría acceso a Internet a través de una conexión de banda ancha, permitiendo a los miembros reproducir las películas de manera remota en sus televisores, para verlas desde la comodidad de sus sillones. Barry McCarthy, director financiero de Netflix, recuerda que Hastings estaba tan obsesionado con el plan que sólo podía describirse como "lujuria". Sin embargo, conforme se acercaba el lanzamiento público del decodificador, los ejecutivos de Netflix tuvieron una corazonada. "¿Estamos locos?", pensó McCarthy. "Ni siquiera sabemos lo que no sabemos acerca de este negocio". El decodificador de Netflix ahora está disponible, pero lo transfirió a Roku, una pequeña compañía de aparatos electrónicos.

En ese momento crítico, Hastings y su equipo se dieron cuenta de que tenían que utilizar otros puntos de distribución, y decidieron que era más sensato asociarse con expertos en la distribución de los populares aparatos. Netflix se movió con rapidez. En la actualidad, todas las consolas Xbox, Playstation y Wii se convirtieron en reproductores de teatro en casa, permitiendo a los miembros un acceso completo al catálogo de Netflix. También se puede tener acceso mediante reproductores Blue-Ray de DVD y TiVo DVR.

Hastings también ve un futuro en los televisores con Internet. Considera que dentro de cinco a 10 años, los televidentes interactuarán con la gran pantalla de la misma forma que ahora lo hacen con la pantalla pequeña. "Solicitaremos películas, canales y sitios Web con sólo apretar un botón o decir una palabra: 'Mago de Oz' o 'ESPN' o 'Netflix'". En cierta forma, esto ya está ocurriendo. Instant Watch está disponible en televisores Sony, LG y Vizio. Por ahora, el servicio de reproducción de Netflix sólo está disponible a través de direcciones de Internet con base en Estados Unidos. Sin embargo, dado que se pronostica que para el año 2013 existirán 500 millones de aparatos conectados a Internet en todo el mundo, Netflix planea expandirse a nivel internacional.

Junto con los televisores, los reproductores de DVD y las plataformas de juegos, Netflix también se están dirigiendo a los aparatos móviles. Ahora ofrece la aplicación Instant Watch para Windows Phone 7, y para el iPad y el iPhone de Apple. Pronto seguirán otras plataformas móviles, incluyendo a Android de Google.

### ENFOQUE EN EL CLIENTE

Conforme el desempeño económico de Blockbuster decae, el de Netflix ha subido hasta el cielo. Con más de 12 millones de miembros y más de 2 500 solicitudes de películas en su haber, sus ganancias anuales aumentaron 70% en los últimos tres años, alcanzando 1 700 millones de dólares. Las utilidades crecieron 130%, y en menos de dos años, el precio de su acción subió de 20 a 118 dólares. Esto implica un rendimiento de la inversión de más del 500% para aquellos que fueron lo suficientemente inteligentes para comprar a tiempo. Este

desempeño es aún más sorprendente si se considera que ocurrió a la mitad de una crisis económica global. “Crecíamos al 25% cuando la economía estaba creciendo. En la actualidad tenemos un crecimiento del 25%”, afirma Hastings.

El director general no tiene intenciones de reducir la velocidad, y no sólo se refiere a los puntos de distribución. Hastings se ha propuesto la meta de mejorar la experiencia de visión de sus miembros. “La mayoría de las personas ven una o dos películas a la semana. Y sólo quizás una vez al mes ven una película que realmente les gusta. Es muy difícil decidir cuáles películas ver cuando el tiempo es tan valioso. Estamos tratando de lograr que casi todas las películas de Netflix hagan que el cliente diga: ‘¡Me encantó esa película!’ Conforme nos acercamos a lograrlo, incrementamos la felicidad de los seres humanos con las películas”.

Netflix trabaja para lograr esto. Los diversos modelos de entrega de sus competidores, así como las dificultades de tratar con los productores del contenido no facilitan las cosas. Sin embargo, con una cantidad ilimitada de DVD por correo, y con la reproducción instantánea ilimitada en computadoras, televisores y otros aparatos con acceso a Internet por una tarifa de 8.99 dólares al mes, el futuro luce brillante para Netflix.

### Preguntas de análisis

1. De la manera más completa posible, describa la cadena de valor de Netflix, desde la producción del contenido hasta que el cliente de la película.
2. ¿De qué manera el conflicto horizontal y el conflicto vertical tienen efecto en Netflix?
3. ¿De qué manera Netflix agrega valor a los clientes mediante sus funciones de distribución?
4. ¿Qué amenazas enfrentará Netflix en el futuro?
5. ¿Tendrá Netflix éxito a largo plazo?, ¿por qué?

**Fuentes:** Patricia Sellers, “Netflix CEO Focuses on the Future”, *Fortune*, 22 de julio de 2009, consultado en <http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2009/07/22/netflix-ceo-focuses-on-the-future/>; Chuck Salter, “The World’s 50 Most Innovative Companies: #12 Netflix”, *Fast Company*, 17 de febrero de 2010, p. 68; Nick Wingfield, “Netflix Boss Plots Life after the DVD”, *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2009, p. A1; Beth Snyder Bulik, “How Netflix Stays Ahead of Shifting Consumer Behavior”, *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 28.



# Venta al menudeo y al mayoreo

## Presentación del capítulo

En el capítulo anterior aprendimos los aspectos básicos de la transferencia de valor para el cliente a través del diseño y administración adecuados del canal de distribución. Ahora estudiaremos con mayor profundidad las dos principales funciones intermediarias del canal: las ventas al menudeo y al mayoreo. Usted ya conoce algunos aspectos de las ventas al menudeo, pues cada día recibe el servicio de minoristas de todos tipos y tamaños. Sin embargo, tal vez sepa mucho menos acerca del grupo de mayoristas que actúa tras bambalinas. En este

capítulo examinaremos las características de las distintas clases de minoristas y de mayoristas, las decisiones de marketing que toman y las tendencias futuras.

Si se trata de minoristas, debemos empezar con Walmart. El formidable éxito de este megaminorista ha sido el resultado de su enfoque incansable de entregar valor a sus clientes. Walmart busca cumplir su promesa todos los días: "Ahorre dinero, viva mejor". Este enfoque en el valor para el cliente ha convertido a Walmart no sólo en el *minorista* más grande del mundo, sino también en la *compañía* más grande que existe.

## Walmart: el *minorista* más grande del mundo y la *compañía* más grande del mundo

Es casi imposible imaginar el gran tamaño de Walmart. Es el *minorista* más grande del mundo, y también la *compañía* más grande del planeta. El año pasado vendió la increíble cantidad de 408 000 millones de dólares, 1.7 veces las ventas de sus competidores Costco, Target, Sears/Kmart, Macy's, JCPenney y Kohl's *juntos*.

Walmart ocupa el primer lugar en ventas en varias categorías de productos de consumo, incluyendo abarrotes, ropa, juguetes, discos compactos y productos para mascotas. Vende más del doble que muchas tiendas de abarrotes como Kroger, el principal *minorista* de productos de abarrotes; y recientemente sólo sus ventas de ropa y calzado rebasaron las ganancias totales de Macy's Inc., empresa matriz de las tiendas departamentales Macy's y Bloomingdale's. De manera sorprendente, Walmart vende el 30% de los pañales desechables que se compran cada año en Estados Unidos, el 30% de los productos para el cuidado del cabello, el 30% de todos los productos de salud y belleza, el 26% de la pasta dental, y el 20% de la comida para mascotas. En promedio, y en todo el mundo, Walmart atiende a sus clientes más de 200 millones de veces por semana.

Es difícil entender el impacto que Walmart ha tenido en la economía estadounidense. Es el empleador más grande de Estados Unidos (uno de cada 220 hombres, mujeres y niños de ese país trabaja para Walmart). En 2003, sus ventas por 1 520 millones de dólares en un solo día rebasaron el PIB de 26 países. Según un estudio, Walmart fue responsable de casi el 25% de incremento en la sorprendente productividad de ese país en la década de 1990. Otro estudio encontró que, a través de sus propios precios bajos y del impacto que tiene en los precios de los competidores, esta *compañía* ahorra al hogar estadounidense un promedio de 2 500 dólares al año, lo que equivale al consu-

mo de productos de abarrotes de una familia normal durante más de seis meses.

¿Qué hay detrás de este éxito espectacular? En primer lugar, y más importante, Walmart se dedica con pasión a su ya antigua propuesta de valor de precios bajos, y al significado que esto tiene para los clientes: "Ahorre dinero, viva mejor". Su misión consiste en "reducir el costo de vida del mundo". Para lograr esta misión, Walmart ofrece una amplia variedad de productos seleccionados con sumo cuidado a "precios insuperablemente bajos". Ningún otro vendedor *minorista* se acerca a su manejo de los conceptos de precios bajos todos los días y de comprar todo lo necesario en un solo lugar. Como señala un analista: "El evangelio de la *compañía*... es relativamente sencillo: Ser un agente para los clientes, es decir, descubrir qué es lo que desean y vendérselos al precio más bajo posible". Según el presidente y director general de Walmart: "Estamos obsesionados con entregar valor a los clientes".

¿Qué hace Walmart para ganar dinero con precios tan bajos? Walmart es una máquina de distribución esbelta y tacaña; cuenta con la estructura con menor costo de la industria. Su bajo costo le permite cobrar precios más bajos y obtener utilidades más altas. Los precios bajos atraen a más compradores, producen más ventas, hacen más eficiente a la *compañía*, lo que le permite bajar aún más sus precios.

Día tras día, el gigante *minorista* Walmart cumple su promesa: "Ahorre dinero, viva mejor". Su obsesión por el valor para los clientes ha convertido a Walmart no sólo en el *minorista* más grande del mundo, sino también en la *compañía* más grande del mundo.



Los costos bajos de Walmart son resultado, en parte, de una excelente administración y de una tecnología más avanzada. Sus oficinas centrales de Bentonville, Arkansas, tienen un sistema de comunicación computarizado que el mismo Departamento de Defensa estadounidense envidiaría, el cual ofrece a los gerentes de todo el país acceso instantáneo a la información de ventas y de operación. Además, sus enormes centros de distribución completamente automatizados usan la tecnología más reciente para abastecer las tiendas de forma eficiente.

Walmart también mantiene los costos bajos mediante su antigua estrategia de “compras duras”. La empresa es conocida por la forma tan calculada en que obtiene los precios bajos de sus proveedores. “No espere un gran saludo ni una actitud amistosa”, comentó un ejecutivo de ventas de un proveedor, después de visitar las oficinas de compras de Walmart. “Una vez que lo conduzcan hacia una de las pequeñas habitaciones sencillas para compradores, prepárese para una mirada dura del otro lado de la mesa y también para disminuir sus precios. Son personas muy, muy enfocadas, y utilizan su poder de compra con mayor fuerza que cualquier otro negocio en Estados Unidos”.

Algunos críticos argumentan que Walmart exprime a sus proveedores con demasiada dureza, y deja a algunos fuera del negocio. Sin embargo, los defensores de Walmart consideran que tan sólo actúa a favor de los intereses de sus clientes, al obligar a que sus proveedores sean más eficientes. Y la mayoría de los proveedores parecen coincidir en que, aunque la compañía es dura, es honesta y directa en sus tratos.

A pesar del increíble éxito que ha tenido durante las últimas cuatro décadas, el poderoso Walmart enfrenta algunos desafíos importantes. Debido a su enorme crecimiento, el gigante maduro está teniendo problemas para mantener las enormes tasas de crecimiento de su juventud. Para reactivar el crecimiento, está recurriendo a nuevas líneas de productos y servicios de rápido crecimiento, incluyendo los alimentos orgánicos, las marcas de tienda, las clínicas de salud dentro de las tiendas y los servicios financieros para los consumidores. También se está expandiendo a mercados internacionales y a las ventas en línea. Sin embargo, el crecimiento sigue siendo una tarea difícil. Piense en lo siguiente: para crecer sólo un 7% el próximo año, tendrá que añadir casi 30 000 millones de dólares en ventas nuevas. Este *incremento* en las ventas equivale a las ventas *totales* de Coca-Cola, Dupont, o más de 1.5 veces las de Nike, y eso es un enorme crecimiento.

Recientemente, para refrescar su posicionamiento respecto a competidores más jóvenes y activos como Target, Walmart hizo un pequeño arreglo a su imagen. Por ejemplo, arregló sus tiendas para dar una imagen más limpia, más brillante, más abierta



y menos abarrotada, para facilitar las compras a los clientes, como lo hace Target. También agregó mercancía nueva, de mayor calidad; muchos Walmart de zonas urbanas ahora ofrecen una gran cantidad de productos electrónicos de mejor calidad, desde televisores de plasma Sony, computadoras portátiles Dell y Toshiba, hasta iPods, de Apple. El minorista también tiene exhibidores con ropa más elegante y líneas más modernas. Por último, Walmart abandonó su vieja y dura publicidad de “bajar precios”, para adoptar anuncios de estilos de vida más refinados que apoyan más su frase publicitaria “Ahorre dinero, viva mejor”.

**En Walmart, la compañía promete: “Ahorre dinero, viva mejor”. Según el director general de Walmart, “Estamos obsesionados con entregar valor a los clientes”.**

Sin embargo, no espere que Walmart trate de imitar a Target. De hecho, dada la reciente crisis económica, Target ha imitado más a Walmart que a la inversa. Durante y después de la reciente recesión, Walmart se descubrió a sí misma con un gran posicionamiento para atender a los consumidores más austeros de la actualidad. En contraste, Target, con productos más exclusivos, se vio obligado a bajar sus precios y a reducir sus márgenes para evitar perder participación de mercado con Walmart. Además, mientras que las ventas de otros minoristas se vieron muy afectadas, las de Walmart continuaron creciendo.

De esta manera, incluso mientras renueva su imagen, de ninguna manera abandonará su propuesta de valor fundamental de precios bajos. Después de todo, es y siempre será una tienda de descuento. “No creo que Walmart... se sienta nervioso alguna vez”, comenta un mercadólogo de la empresa. “Eso no va con nuestra marca. Nuestra marca tiene que ver con ahorrarle dinero a las personas” para que puedan vivir mejor.<sup>1</sup>

**La historia de Walmart** prepara el terreno para estudiar el cambiante entorno actual de los minoristas. En este capítulo estudiaremos las *ventas al menudeo y al mayoreo*. En la primera sección analizaremos la naturaleza y la importancia de las ventas al menudeo, las principales clases de minoristas dentro y fuera de las tiendas, las decisiones que toman y el futuro de las ventas al menudeo. En la segunda sección examinaremos los mismos temas en relación con los mayoristas.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Explicar el papel que desempeñan los minoristas en el canal de distribución y describir los principales tipos de ellos.

Venta al menudeo

## Objetivo 2

Describir las principales decisiones de marketing de los minoristas.

Decisiones de marketing de los minoristas

## Objetivo 3

Analizar las principales tendencias y avances de las ventas al menudeo.

Tendencias y avances de las ventas al menudeo

## Objetivo 4

Explicar los principales tipos de mayoristas y sus decisiones de marketing.

Ventas al mayoreo

### Comentario del autor

Ya sabe muchas cosas acerca de los minoristas, ya que trata con ellos todos los días (tiendas al menudeo, minoristas de servicios, minoristas en línea y otros).

## Venta al menudeo

¿Qué son las ventas al menudeo? Todos sabemos que Costco, Home Depot, Liverpool, Palacio de Hierro, Comercial Mexicana, Best Buy y Soriana son minoristas, pero también lo son los representantes de Avon, Amazon.com, Best Western y un médico que atiende a sus pacientes. Las **ventas al menudeo** abarcan todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal, no comercial. Muchas instituciones (fabricantes, mayoristas y minoristas) realizan ventas minoristas; sin embargo, la mayoría de tales ventas las realizan los **minoristas**; es decir, los negocios cuyas ventas son *principalmente* al menudeo.

La venta al menudeo juega un papel muy importante en la mayoría de los canales de marketing. Cada año, los minoristas realizan ventas por más de 4.1 billones de dólares con los consumidores finales. Conectan las marcas con los consumidores en lo que la agencia de marketing Ogilvy Action denomina “la última milla”; es decir, la parada final en la ruta del consumidor hacia una compra. Es la “distancia que un consumidor viaja entre una actitud y una acción”, explica el director general de Ogilvy Action. Alrededor del 40% de las decisiones de consumo se realizan dentro o cerca de la tienda. De esta manera, los minoristas “alcanzan a los consumidores en los momentos de la verdad, [afectando] por último sus acciones en el punto de compra”.<sup>2</sup>

De hecho, muchos mercadólogos ahora utilizan el concepto de **marketing del comprador**, y utilizan promociones y publicidad dentro de las tiendas para ampliar el valor de la marca “en la última milla” y alentar decisiones de compra favorables. ● El marketing del comprador reconoce que la propia tienda del minorista es un medio importante de marketing. Así, el marketing debe llevar a los compradores a la acción mientras están en la tienda. Por ejemplo, P&G sigue un

concepto “de la tienda hacia atrás”, en el que todas las ideas de marketing deben ser eficaces al nivel del anaquel de la tienda, y de ahí se trabaja hacia atrás. “Ahora estamos construyendo marcas desde los ojos del consumidor hacia nosotros”, afirma un ejecutivo de P&G.<sup>3</sup>

El marketing de punto de venta dentro de una gran cadena de venta al menudeo puede tener el mismo éxito que la publicidad en un programa exitoso de televisión. Por ejemplo, mientras que en promedio 21 millones de personas ven un episodio de *Bailando con las estrellas*, los pasillos de los grandes minoristas son recorridos por mayores cantidades de personas. En Estados Unidos, Costco, Walgreen’s, Safeway y Kroger atraen a 20 millones, 30 millones, 44 millones y 68 millones de compradores cada semana, respectivamente, mientras otros 150 millones de personas atraviesan en ese mismo lapso las puertas automáticas de las tiendas Walmart. Es más, a diferencia del impacto remoto de la publicidad en televisión, las promociones en el punto de venta llegan a los consumidores en el momento en que están tomando en realidad las decisiones de compra.<sup>4</sup>

### Ventas al menudeo

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no comercial.

### Minorista

Negocio cuyas ventas provienen *principalmente* de la venta al menudeo.



● **Marketing del comprador:** conectar con los clientes “en la última milla”; todas las ideas de marketing deben ser eficaces al nivel del anaquel de la tienda y de ahí trabajar hacia atrás.

**Marketing del comprador**

Uso de publicidad y promociones en las tiendas para extender “en la última milla” el valor de marca y motivar las decisiones de compra favorables dentro de la tienda.

El marketing del comprador implica enfocar todo el proceso de marketing (desde el desarrollo del producto y la marca, hasta la logística, la promoción y la comercialización) para convertir a los visitantes en compradores en el punto de venta. Desde luego, cada actividad de marketing bien diseñada se enfoca en el comportamiento de compra del consumidor. Sin embargo, el concepto de marketing del comprador sugiere que esas actividades deben coordinarse alrededor del propio proceso de compra. “Al iniciar en la tienda y trabajar hacia atrás, se diseña un programa integrado que tiene sentido para el consumidor”.<sup>5</sup>

A pesar de que la mayoría de las ventas al menudeo se realizan en tiendas, en años recientes estas *ventas fuera de las tiendas* han crecido con mayor rapidez que las ventas dentro de las tiendas. Las ventas al menudeo fuera de las tiendas incluyen las ventas a consumidores finales por Internet, correo directo, catálogos, teléfono u otros métodos de ventas directas. En el capítulo 17 analizaremos esta clase de métodos de marketing directo con mayor detalle. En éste nos enfocaremos en la venta al menudeo dentro de las tiendas.

**Clases de minoristas**

Hay tiendas de venta al menudeo de todos tipos y tamaños, desde su salón de belleza local o restaurante de propiedad familiar, hasta las cadenas nacionales de minoristas de especialidad como REI o Williams-Sonoma y enormes tiendas de descuento como Costco o Walmart. En la **tabla 3.1** se describen las clases más importantes de tiendas minoristas, las cuales estudiaremos en las siguientes secciones. Las tiendas se clasifican en términos de varias características, incluyendo la *cantidad de servicio* que ofrecen, la *variedad y profundidad* de sus *líneas de productos*, así como los *precios relativos* que cobran, y cómo están *organizadas*.

● **TABLA | 13.1** Principales clases de minoristas

Tipo	Descripción	Ejemplos
Tienda de especialidad	Tienda que trabaja una línea de productos reducida con un gran surtido, e incluye tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías y librerías. Una tienda de ropa es una tienda de una <i>sola línea</i> , una tienda de ropa para caballero sería una <i>tienda de línea limitada</i> , y una tienda de camisas para hombre sería una tienda de <i>superespecialidad</i> .	Steren, Radio Shack, Martí, Muebles Pergo
Tienda departamental	Tienda que trabaja varias líneas de productos (por lo general, ropa, muebles y artículos para el hogar) donde cada línea la manejan compradores o comerciantes especializados en un departamento separado.	Liverpool, Sears, Palacio de Hierro, Suburbia
Supermercado	Tiene operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de alimentos y productos para el hogar de los consumidores.	Comercial Mexicana, Chedraui, Soriana
Tienda de conveniencia	Tienda relativamente pequeña, localizada cerca de áreas residenciales, que abre durante muchas horas los siete días de la semana, y trabajan una línea limitada de productos de conveniencia con alto volumen de ventas, a precios ligeramente más altos.	7-Eleven, OXXO, Círculo K
Tienda de descuento	Tienda que trabaja mercancía estándar a precios más bajos, con menores márgenes y volúmenes más elevados.	Walmart, Target, Kohl’s
Minorista de precio reducido	Tienda que vende mercancía que adquiere a precios más bajos que los de mayoreo, y venden a precios más bajos que al menudeo: con frecuencia incluyen artículos sobrantes, en exceso e irregulares obtenidos a precios reducidos directamente de los fabricantes o de otros minoristas. Éstos incluyen <i>ventas de fábrica</i> que poseen y manejan los propios fabricantes; <i>minoristas independientes de precio reducido</i> , que son propiedad y son manejados por empresarios o por divisiones de corporaciones minoristas más grandes; y <i>clubes de bodega (o de mayoreo)</i> que venden una selección limitada de comestibles, electrodomésticos, ropa y otros artículos de marca con grandes descuentos para los consumidores que pagan cuotas anuales de membresía.	Mikasa (venta de fábrica); TJ Maxx (minoristas independientes de precio reducido); Costco, Sam’s Club, BJ’s Wholesale Club (clubes de bodega)
Supertienda	Tienda muy grande que tradicionalmente busca cubrir todas las necesidades del consumidor en cuanto a artículos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Incluye a los <i>supercentros</i> , que son una combinación de supermercados y tiendas de descuento, y a los <i>asesinos de la categoría</i> , que trabajan un gran surtido de una categoría específica y cuentan con un personal conocedor.	Walmart Supercenter, Mega Comercial Mexicana, SuperTarget, Meijer (tiendas de descuento); Best Buy, PetSmart, Staples, Barnes & Noble (asesinos de categoría).

## Cantidad de servicio

Los distintos tipos de clientes y productos requieren diferentes cantidades de servicio. Para satisfacer estas necesidades variables de servicios, los minoristas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado y servicio completo.

Los *minoristas de autoservicio* dan servicio a los clientes que están dispuestos a realizar su propio proceso de “localizar-comparar-seleccionar” para ahorrar dinero. El autoservicio es la base de todas las operaciones de descuento, y suelen emplearlo quienes comercializan artículos de conveniencia (como los supermercados) y artículos de compra con marcas nacionales de rápido desplazamiento (como Target o Kohl’s). Los *minoristas de servicio limitado*, como Sears y JC Penney, ofrecen más ayuda a los compradores porque trabajan más artículos de compras de los cuales los clientes necesitan información. Sus costos elevados de operación redundan en precios más altos.

En los *minoristas de servicio completo*, como las tiendas exclusivas de especialidad (por ejemplo, Tiffany o Martí) y las departamentales de primera clase (por ejemplo, Casa Palacio y Neiman Marcus), los vendedores ayudan a los clientes en cada etapa del proceso de las compras. Las tiendas de servicio completo suelen tener más artículos de especialidad, a cuyos compradores necesitan o les gusta recibir atención o consejo. Estas tiendas ofrecen más servicios, lo cual da como resultado costos de operación más altos, que se transmiten a los clientes en la forma de mayores precios.

## Línea de productos

Los minoristas también se clasifican de acuerdo con la longitud y la amplitud de su surtido de mercancía. Algunos minoristas, como las **tiendas de especialidad**, trabajan una línea de productos limitada, con un gran surtido dentro de ella. En la actualidad están floreciendo las tiendas de especialidad. El creciente uso de la segmentación del mercado, los mercados meta y la especialización de productos ha originado una mayor necesidad de tiendas que se enfoquen en productos y segmentos específicos.

En contraste, las **tiendas departamentales** trabajan una amplia variedad de líneas de productos. En años recientes, las tiendas departamentales se han visto aprisionadas entre las tiendas de especialidad más enfocadas y flexibles, por un lado, y por las tiendas de descuento más eficientes y con menores precios, por el otro. En respuesta, muchas ofrecen precios promocionales para evitar la amenaza de las tiendas de descuento. Otras han incrementado el uso de las marcas propias y de las “tiendas de diseñador” de una sola marca, con la finalidad de competir con las tiendas de especialidad. Incluso otras están probando con las ventas por catálogo, teléfono o Internet. El servicio continúa siendo el factor que marca la diferencia. Minoristas como Palacio de Hierro, Liverpool, Saks, Neiman Marcus y otras tiendas departamentales de alto nivel obtienen buenos resultados al hacer hincapié en su mercancía y en sus servicios de alta calidad.

Los **supermercados** son el tipo de tiendas al menudeo donde se compra con mayor frecuencia. Sin embargo, ahora enfrentan un lento crecimiento de las ventas debido a un menor crecimiento de la población y a una mayor competencia por parte de los supercentros de descuento (Walmart), por un lado, y de las tiendas de alimentos de especialidad (City Market, Trader Joe’s), por el otro. Los supermercados también se han visto muy afectados por el rápido crecimiento de la costumbre de comer fuera de casa en las últimas dos décadas. De hecho, su participación en el mercado de los abarrotes y los productos de consumo cayó del 89% en 1989 a menos del 50% en 2008.<sup>6</sup> Así, muchos supermercados tradicionales están enfrentando épocas difíciles.

En la batalla por la “participación de los estómagos”, muchos supermercados importantes han subido de nivel y ofrecen tiendas con atmósferas más agradables y alimentos de mayor calidad, como artículos de panadería, mostradores de comida gourmet, alimentos naturales y departamentos de mariscos y pescados frescos. Sin embargo, otras están tratando de competir directamente con tiendas de comestibles con descuento como Costco y Walmart, el vendedor de abarrotes más grande del mundo, al reducir los costos, establecer operaciones más eficientes y bajar los precios. Por ejemplo, Kroger, el minorista de abarrotes más grande de Estados Unidos, lo ha hecho con éxito:

A pesar de la reciente crisis económica, mientras otras cadenas de abarrotes han tenido problemas, las ventas de Soriana continuaron creciendo de manera estable. Soriana es una empresa del sector comercial de México de capital 100% mexicano. Esta empresa, fundada en el año de 1968 en la ciudad de Torreón, en el estado de Coahuila (al noreste de México), es una cadena de supermercados regionales con gran fuerza en el área de Monterrey, Nuevo León, y que recientemente se ha extendido hacia el centro del país. Con el fin de dar servicio a nichos de mercado que no atendían adecuadamente los hipermercados (único formato con el que operó hasta 2001) decide iniciar una etapa de diversificación de formatos. En 2002 comienza a operar clubes de precio a los que llamó City Club; en 2003 las tiendas Soriana Mercado y en 2005 las tiendas de conveniencia Super City. Actualmente, esta empresa cuenta con 508 tiendas en operación ubicadas en más de 160 ciudades y atiende más de 545 millones

### Tienda de especialidad

Establecimiento de venta al menudeo que trabaja una línea de productos limitada, con un amplio surtido dentro de esa línea.

### Tienda departamental

Organización de venta al menudeo que trabaja una amplia variedad de líneas de productos; cada línea se opera como un departamento individual, administrado por compradores o comerciantes especializados.

### Supermercado

Tienda de autoservicio grande, de bajo costo, con bajo margen de utilidades y con alto volumen, que ofrece una amplia gama de productos alimenticios y domésticos.



● Gracias a su fijación de precios centrada en el cliente y a pesar de la crisis económica, las ventas y la participación de mercado de Soriana han aumentado en los últimos años.

de visitas de sus clientes al año. La estrategia que originalmente siguió Soriana ha sido la de saturar una determinada región geográfica, lo cual ha ayudado a la compañía a alcanzar economías de escala, optimizar su infraestructura de distribución y garantizar la estandarización del servicio al cliente en todas sus tiendas. Rodrigo Benet, encargado de relación con inversionistas de Soriana, dijo que iniciaron con una estrategia de precios “baratísimos”, diseñada sobre precios base muy atractivos. Soriana cuenta también con el “pasillo promocional” en el cual cientos de artículos son exhibidos y renovados cada semana. Como un “plus” al cliente, dice Benet: “Contamos con los beneficios del programa de lealtad, con el cual, además de obtener atractivas promociones, mejores precios y hasta bienes gratis tienen acceso a productos exclusivos con precios reducidos”. Como parte de su estrategia para mantener precios bajos y accesibles, en 1998 Soriana lanzó al mercado su Marca Propia, la cual, después de algún tiempo en el mercado cambió su nombre a Hipermart y posteriormente a SORIANA. La marca Soriana, tiene como ventaja competitiva ofrecer productos a precio bajo de manera permanente, consolidando la imagen de una empresa que se preocupa por la economía de sus clientes. Su filosofía es “ser la mejor opción de compra para sus consumidores, brindando productos innovadores de bajo precio con productos equiparables o superiores en calidad a los productos líderes, respaldados con el nombre de la tienda”. Actualmente cuenta con más de 1000 productos y están presentes en todas las categorías, sin contar las marcas privadas que se han desarrollado en las divisiones de mercancías generales y ropa, lo cual la ha convertido en una de las cadenas con mayor infraestructura, dinamismo y crecimiento en lo que a programas de marcas privadas se refiere. ● Gracias a su fijación de precios centrada en el cliente y su mayor participación de mercado han sido los mejores de la industria de los supermercados. El minorista de abarrotes ahora está bien posicionado para sacar ventaja de las mejores épocas económicas del futuro.<sup>7</sup>

### Tienda de conveniencia

Tienda pequeña, situada cerca de un área residencial, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y que trabaja una línea limitada de productos de conveniencia de rápido volumen de ventas.

Las **tiendas de conveniencia** son tiendas pequeñas que trabajan una línea limitada de artículos de conveniencia con alto volumen de operaciones de ventas. Después de varios años de ventas estancadas, las tiendas de conveniencia están experimentando un sano crecimiento. El año pasado, las tiendas de conveniencia estadounidenses reportaron ventas de 624000 millones de dólares, un incremento del 8% respecto al año anterior. Alrededor del 75% de los ingresos generales de las tiendas de conveniencia provienen de la venta de gasolina; la mayoría de las ventas dentro de la tienda son de productos de tabaco (33%), cerveza y otras bebidas (24%).<sup>8</sup>

En años recientes, las cadenas de tiendas de conveniencia han tratado de expandirse más allá de su principal mercado de trabajadores jóvenes, rediseñando sus tiendas para atraer a las mujeres; buscan modificar la imagen de una “tienda para camioneros”, donde los hombres se detienen a comprar cerveza, cigarrillos y *hot dogs* preparados en rosticeros, y en vez de ello ofrecen alimentos preparados frescos y un ambiente más limpio y más seguro. ● Por ejemplo, considere a OXXO, muy reconocida como una de las mejores tiendas de conveniencia de Latinoamérica. Impulsada por su misión de “enfoco total en el cliente”, y la frase publicitaria: “Siempre listos, siempre ahí”, la empresa busca “dar valor a sus clientes, todos los días, en todos lados y a todas horas”, siendo más que sólo una tienda de conveniencia. Lo que marca la diferencia es nuestra devoción por su satisfacción”.<sup>9</sup>



● Tiendas de conveniencia: OXXO se ha posicionado como algo más que una tienda de conveniencia. Impulsada por su misión de enfoque total en el cliente, y su frase publicitaria “Siempre listos, siempre ahí”, la empresa busca proporcionar una opción siempre viable.

OXXO es la más grande y rentable cadena de tiendas de conveniencia en América Latina. Con 8963 tiendas estratégicamente ubicadas en México y Colombia, OXXO es el comercializador más importante de productos Coca-Cola y cerveza en el país. De hecho, OXXO fue el principal cliente de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma en 2009, al adquirir aproximadamente el 13% de su volumen nacional de cerveza. OXXO se está convirtiendo en parte del estilo de vida de muchas personas que viven cerca de estas tiendas. El concepto comercial de OXXO está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciéndoles una serie de ventajas, como cercanía, horario amplio (de 24 horas en muchos casos), fácil acceso, rapidez y comodidad de compra, y la opción de pagar los recibos de sus servicios domésticos en las tiendas. La estrecha coordinación entre los gerentes de la categoría de bebidas de OXXO y los expertos en mercadeo de refrescos (gaseosas), permite afinar los esfuerzos promocionales para estimular y satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

OXXO se ha convertido en el tercer minorista de México al generar 11% de las ventas, por delante de Comercial Mexicana, que posee una participación de 10% y Chedraui, con 9%; solamente detrás de Walmart, que tiene una cuota de 53% y Soriana con 17%. Hace 10 años, una tienda OXXO generaba ventas promedio mensuales de 40 000 dólares; actualmente, las ventas de una tienda en ese mismo lapso rondan los 60 000 dólares. El rápido incremento en las ventas de esas tiendas ha sido impulsado, en gran parte, por el vertiginoso incremento en el número locales, el afianzamiento de sus productos tradicionales y los servicios adicionales que ofrece, entre ellos, recargas telefónicas, pago de servicios públicos, cobro de boletos de avión, pago de hipotecas y microcréditos.

Actualmente las ventas por refrescos aportan a OXXO el 20% de sus ingresos, al igual que la cerveza (20%), los cigarrillos el 10%, alimentos y café 8%, pagos electrónicos 8%, y otros productos con menor participación acumulan el 34% restante. Esto muestra que a pesar de ofrecer una reducida cantidad de productos, en comparación con sus competidores, esta cadena ha hecho una buena selección de lo que vende, lo que la ha llevado a convertirse en el minorista con la rentabilidad más alta. En 2010, su tasa de rendimiento sobre capital invertido fue de 26.1%, en tanto que la de Walmart alcanzó 19.5%, Chedraui 9.4%, Soriana 9.2% y Comercial Mexicana 7.1%. Según estimaciones de UBS Casa de Bolsa, OXXO tiene en México una participación de 73% en el número total de tiendas de conveniencia en tanto que su más cercano competidor 7-Eleven tiene el 10%, Extra el 8%, tiendas K el 5% y Super City 4 por ciento.

Las **supertiendas** son mucho más grandes que los supermercados regulares y ofrecen un gran surtido de productos comestibles, no comestibles y servicios de compra rutinaria. Walmart, Comercial Mexicana, Target, Meijer y otros minoristas de descuento ofrecen *supercentros*, una combinación muy grande de tiendas de alimentos y de descuento. Mientras que una tienda tradicional de abarrotes produce alrededor de 333 000 dólares en ventas a la semana, una supertienda vende alrededor de 1.5 millones por semana. Walmart, que abrió su primer supercentro en 1988, ahora tiene más de 2750 supercentros en todo el mundo y está abriendo locales nuevos a una velocidad de 140 al año.<sup>10</sup>

En los años recientes también hemos visto un crecimiento explosivo de supertiendas que en realidad son enormes tiendas de especialidad, los llamados **asesinos de la categoría** (por ejemplo, Best Buy, Home Depot y PetSmart). Estas tiendas tienen el tamaño del hangar de un aeropuerto, y manejan un gran surtido en una línea específica, con personal conocedor. Hay asesinos de categoría en una amplia gama de categorías, incluyendo aparatos electrónicos, productos para mejorar el hogar, libros, ropa para bebés, juguetes, blancos y toallas, artículos para fiestas, artículos deportivos e incluso artículos para animales de compañía.

Por último, para muchos minoristas la línea de productos es en realidad un servicio. Los **minoristas de servicios** abarcan los hoteles y moteles, bancos, líneas aéreas, universidades, hospitales, salas de cine, clubes de tenis, boliches, restaurantes, servicios de reparación, estéticas y tintorerías. En Estados Unidos, los minoristas de servicios están creciendo más rápido que los minoristas de productos.

## Precios relativos

Los minoristas también pueden clasificarse de acuerdo con los precios que cobran (vea la tabla 13.1). La mayoría de los minoristas cobran precios regulares, y ofrecen al cliente artículos y servicios de calidad normal. Otros comercializan artículos y servicios de alta calidad a precios mayores. Los minoristas que ofrecen precios bajos son las tiendas de descuento y los minoristas “de precio rebajado”.

**Tiendas de descuento.** Una **tienda de descuento** (por ejemplo, Target, Kmart y Walmart) vende mercancía estándar a precios más bajos, al aceptar márgenes más reducidos y vender mayores volúmenes. Las primeras tiendas de descuento recortaban sus gastos ofreciendo pocos servicios y operando locales tipo bodega situados en zonas de renta baja y mucho tráfico.

En la actualidad los establecimientos de descuento han mejorado la atmósfera de sus tiendas y sus servicios, mientras mantienen sus precios bajos mediante una operación eficiente y de bajo costo. Las grandes cadenas de minoristas de descuento como Walmart, Costco y Target ahora dominan las ventas al menudeo, y continúan siendo exitosas incluso en el ambiente económico actual. Por ejemplo, las tiendas que ofrecen sus artículos a un mismo precio son los locales a detalle con mayor crecimiento en la actualidad. Waldo’s, el minorista de descuento de pequeño formato más exitoso en México, hace una poderosa promesa de valor para esta época: “En Waldo’s hacemos tu día” (vea Marketing Real 13.1).

**Minoristas de precio reducido.** Cuando las principales tiendas de descuento subieron de nivel, surgió una nueva ola de **minoristas de precio reducido** para llenar el vacío de precios muy bajos y volumen elevado. Las tiendas de descuento ordinarias compran a precios de mayoreo normales y aceptan márgenes más bajos para mantener los precios bajos. En cambio, los minoristas de precio

### Supertienda

Tienda mucho más grande que un supermercado normal, que ofrece un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios y servicios de compra rutinaria.

### Asesino de la categoría

Gran tienda de especialidades que tiene un enorme surtido de una línea particular y que es atendida por empleados conocedores.

### Minorista de servicios

Vendedor minorista cuya línea de productos es en realidad un servicio e incluye hoteles, líneas aéreas, bancos, universidades y muchos otros.

### Tienda de descuento

Establecimiento de venta al menudeo que ofrece mercancía estándar a precios más bajos debido a que acepta márgenes más reducidos y a que vende mayores volúmenes.

# Marketing Real 13.1

## Waldo's: un minorista muy popular en la actualidad

Waldo's inició operaciones en 1997 en el estado de Illinois, Estados Unidos, y en poco tiempo se expandió hacia Detroit y Michigan. En 1999 inicia operaciones en México, y fue Tijuana, Baja California, la primera ciudad que tomó el golpe comercial de Waldo's.

El concepto fue muy bien recibido, posicionándose rápidamente y excediendo los niveles de aceptación que había obtenido en Estados Unidos. Este hecho impulsó a la gerencia a tomar la decisión de cerrar sus tiendas en Estados Unidos y solamente formular planes de expansión en México, por lo que en 2000 constituyeron sus oficinas centrales en la ciudad de Tijuana, Baja California. El fresco y novedoso concepto de estas tiendas detonó un acelerado crecimiento, logrando en solamente cuatro años una expansión a casi toda la República Mexicana. Waldo's Dolar Mart" es una cadena de autoservicio del tipo tienda de todo a un mismo precio que se define a sí misma como "una cadena de tiendas de ventas al detalle basada en oportunidades". Waldo's vende productos a precios irresistibles, con una buena experiencia de compra para sus clientes. Esto lo logran ofreciendo productos en línea con oportunidades de compra que representen valor para el consumidor. En sus tiendas ofrecen una línea de abarroses comestibles y no comestibles, así como productos para el hogar y novedades, cuyo continuo suministro genera gran expectativa entre sus clientes. Sus tiendas están construidas bajo una filosofía orientada a asegurar gran comodidad al hacer sus compras, con sucursales localizadas en edificios independientes o en centros comerciales de fácil acceso, con amplios estacionamientos, bien iluminadas y limpias, además de un formato de exhibición atractivo, con estantes bajos que acentúan la visibilidad de los productos.

Waldo's (o Waldo's Dolar Mart) es una tienda que ofrece precios únicos en

mercancías de belleza, hogar, decoración, ferretería, juguetes, papelería, limpieza, mascotas, bebidas, dulces, botana, abarroses y cocina. En promedio, cada tres meses 11% de los hogares mexicanos realiza al menos una compra en Waldo's; y destina en promedio 70 pesos (mexicanos) en ese lapso, de acuerdo con una agencia de investigación de mercados; y contrario a la disminución en las ventas reportadas para ese segmento de autoservicios, Waldo's ha encontrado una buena oportunidad para incrementar su negocio en esta temporada difícil, donde el consumidor es cauteloso y busca gastar menos.

La estrategia de mezcla de productos de Waldo's también contribuye a su desempeño financiero. Aunque trabaja marcas líder, se inclina por marcas que no lo sean. Por ejemplo, es más probable que los clientes encuentren cereales marca Maizoro que Kellog's. Las tiendas no ofrecen productos de todos los tamaños, sino sólo aquellos que se venden mejor. Por último, los compradores de mercancía de sus tiendas se enfocan en conseguir los mejores precios posibles en cualquier momento. Esta forma oportunista de comprar podría implicar que un mes ofrezca catsup Heinz y al siguiente ofrezca Hunts. Este tipo de prácticas contribuye a lograr precios más bajos y márgenes más elevados.

La reciente desaceleración económica dio un fuerte impulso a Waldo's y a otras tiendas con este concepto (todo a un precio) debido a

que muchos consumidores buscaron formas de reducir sus gastos. Waldo's no sólo está atendiendo más a sus clientes, sino que también está atrayendo a nuevos consumidores con ingresos más altos. Una encuesta reciente en Estados Unidos reveló que el 65% de los consumidores con ingresos menores de 50 000 dólares habían realizado compras en una tienda de a dólar durante los tres meses anteriores. Sin embargo, el 47% de los hogares con ingresos mayores a los 100 000 dólares también lo habían hecho. Aunque sus principales clientes continúan siendo aquellos que ganan menos de 40 000 dólares al año, su segmento con mayor crecimiento es el de las familias que ganan más de 75 000 dólares al año.

En resumen, las cosas están funcionando para el pequeño minorista de descuento más grande de México. Waldo's tiene la propuesta de valor correcta para esta época. Sin embargo, ¿qué pasará con Waldo's



Waldo's, el minorista de descuento más grande de México, hace una poderosa promesa de valor para esta época: "En Waldo's hacemos tu día".

y las otras tiendas del tipo todo al mismo precio conforme mejore la economía? ¿Los clientes recién adquiridos los abandonarán y volverán a tener sus antiguos lugares predilectos de ventas?

Waldo's cree que no. Parece que sus tiendas tienen éxito tanto en las buenas como en las malas épocas. El formato de

tienda ya estaba creciendo de forma saludable desde antes de la crisis económica. Y sus nuevos clientes no parecen regresar a sus viejos hábitos de compras. Vemos "señales de un nuevo consumerismo",

conforme la gente compra en otras tiendas, adquiere marcas de menor costo y continúa siendo más austera. Al parecer, los precios bajos y la comodidad no pasarán pronto de moda.

**Fuentes:** [www.waldos.com/](http://www.waldos.com/); <http://mx.nielsen.com/press/Consumidoreshallanrefugioentiendasdevariedad.shtml>; [http://es.wikipedia.org/wiki/Waldo%27s\\_Mart](http://es.wikipedia.org/wiki/Waldo%27s_Mart); [http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_de\\_todo\\_a\\_100](http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_todo_a_100)

### Minorista independiente de precio reducido

Minorista de precio reducido que es propiedad de empresarios, u operado por éstos, o bien, es una división de una corporación de ventas al menudeo más grande.

### Venta de fábrica

Operación al menudeo con descuentos, que posee y operada un fabricante, y que normalmente incluye bienes excedentes, descontinuados o irregulares del fabricante.

reducido compran a precios menores que los de mayoreo normales, y cobran a los consumidores un precio más bajo que el precio al menudeo normal. Hay minoristas de precio reducido en todas las áreas, desde comestibles, ropa y aparatos electrónicos, hasta bancos sencillos y corredores de bolsa con descuento.

Los tres principales tipos de minoristas de precio reducido son los *independientes*, las *ventas de fábrica* y los *clubes de bodega*. Los **minoristas independientes de precio reducido** son propiedad de empresarios y son operados por ellos, o son divisiones de corporaciones de venta al menudeo más grandes. Aunque muchas de las operaciones de precio reducido son administradas por minoristas independientes más pequeños, la mayoría es propiedad de cadenas de minoristas más grandes. Entre algunos ejemplos se encuentran las tiendas de minoristas como TJ Maxx y Marshalls, que son propiedad de TJX Companies, y vendedores en línea como Overstock.com.

Las **ventas de fábrica**, tiendas que son propiedad del fabricante y operadas por el mismo, como J. Crew, Gap, Levi Strauss y otros fabricantes (en ocasiones se agrupan en *centros comerciales de ventas de fábricas y centros de ahorro*, donde docenas de tiendas ofrecen hasta un 50% por debajo del precio normal minorista en una amplia gama de artículos excedentes, descontinuados e irregulares. Mientras que los centros comerciales de ventas de fábrica consisten principalmente en tiendas de fabricantes, los centros de ahorro combinan tiendas de fabricante con minoristas de precio rebajado y locales de liquidación de tiendas departamentales. Los centros comerciales de ventas de fábrica se han convertido en una de las áreas de venta al menudeo con mayor crecimiento.

Los centros comerciales están subiendo de categoría (e incluso eliminando el término "fábrica" de sus descripciones). Un creciente número de centros comerciales con ventas de fábrica ahora ofrecen marcas como Coach, Polo Ralph Lauren, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Burberry y Versace. Conforme los consumidores se preocupan más por el valor, incluso los minoristas exclusivos están acelerando sus estrategias de locales de fábrica, haciendo mayor énfasis en expendios como Nordstrom Rack, Neiman Marcus Last Call, Bloomingdale's Outlets y Saks Off 5th. Muchas compañías ahora no consideran a los locales simplemente como una forma de deshacerse de mercancía problemática, sino como una forma adicional de hacer negocios con mercancía nueva.

La combinación de marcas exclusivas y precios bajos de los locales constituye un poderoso atractivo para los compradores, sobre todo en una economía tan limitada.<sup>11</sup>

Al enfrentarse a una reducción de ventas sin precedentes en las tiendas de precio completo, un creciente grupo de minoristas exclusivos y de marcas de lujo están construyendo más locales de fábrica, donde las ventas son mucho mejores. Se trata de una estrategia que probablemente hubiera sido contraproducente durante la recesión de la década de 1980, cuando los locales eran muy elementales, construidos en la mitad de la nada, y donde los diseñadores solían eliminar las etiquetas antes de venderlos a minoristas de descuento para proteger la imagen de su marca. "En la actualidad, los clientes dicen que desean una marca, un buen servicio y un descuento", afirma el presidente de la división de locales de Saks Off 5th.

¿Qué otra cosa explicaría la gran cantidad de compradores de la tarde entre semana parados codo a codo dentro de una tienda de fábrica Coach, después de que se corrió el rumor afuera de un centro comercial acerca de una venta de descuentos no anunciada? Dos empleados dirigían el flujo de personas en la puerta. Otro entraba y salía del almacén, cargando bolsos de mano y carteras. Tres cajeros cobraban mientras los clientes hacían fila. La clienta Joan Nichols compró una cartera de la colección Parker de Coach, hecha de piel violeta y con un valor de 458 dólares, en 145. Su hija de 19 años de edad compró un bolso de mano Coach color crema y con un valor de 468 dólares, en 130. Sus ahorros: alrededor del 70% cada una. "Si [las personas están limitando sus compras]", comentó Nichols, "aquí no se nota".



### Club de bodega

Minorista de precio reducido que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos de marca con grandes descuentos a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.

Los **clubes de bodega** (o *clubes de mayoreo* o *bodegas de membresía*), como Costco, Sam's Club, y BJ's, operan en enormes y fríos locales tipo almacén, con pocas comodidades. Sin embargo, ofrecen precios sumamente bajos y ofertas sorpresivas en mercancía de marca seleccionada. Los clubes de bodega han crecido mucho en los últimos años. Estos minoristas no sólo atraen a los consumidores con bajos ingresos que buscan gangas en artículos básicos, sino a todo tipo de clientes que compran una amplia gama de artículos, desde bienes de primera necesidad hasta artículos extravagantes.

Considere a Costco, ahora el tercer minorista más grande en Estados Unidos, sólo por debajo de Walmart y Kroger. El precio bajo es parte importante de la ecuación de Costco, pero lo que realmente lo distingue son los productos que ofrece y la sensación de urgencia que crea en su experiencia de compra:<sup>12</sup>



● **Clubes de bodega:** Costco es una cacería de tesoros al menudeo, donde el carrito de compras podría contener un anillo de diamantes de 50 000 dólares colocado sobre la tapa de un frasco de mayonesa.

Costco imprime estilo a un entorno que de otra manera sería lúgubre. Junto a los recipientes de un galón de mantequilla de cacahuete y a los paquetes con 2 250 Q-Tips, Costco ofrece un surtido siempre cambiante de productos de alta calidad, incluso de lujo, a márgenes tentadoramente bajos. ● Como señala un analista de la industria: “Costco es una cacería de tesoros al menudeo, donde un carrito de compras podría contener un anillo de diamantes de 50 000 colocado sobre la tapa de un frasco de mayonesa”. Es el lugar donde los productos de lujo se ofrecen a precios con grandes descuentos. Sólo en un año, Costco vendió 91 millones de combinaciones de *hot dogs* y bebidas gaseosas (aun cuando cuestan sólo 1.50 dólares, como desde hace 25 años). Al mismo tiempo, vendió más de 96 000 quilates de diamantes hasta por 100 000. Es el mayor roscero de aves de corral de Estados Unidos (77 000 pollos rostizados al día, a 4.99 dólares), aunque también es el vendedor más grande de vinos finos de ese país (incluyendo productos como un Chateau Cheval Blanc Premier Grand Cru Classe a 1 750 dólares la botella). ¡Incluso llegó a ofrecer un dibujo de Pablo Picasso en Costco.com por sólo 129 999.99 dólares!

Cada tienda Costco es un teatro de las ventas minoristas que crea la urgencia de comprar y situaciones emocionantes para los clientes. En combinación con sus existencias habituales de productos básicos, la compañía trabaja un surtido resplandeciente y siempre cambiante de especiales de una sola ocasión, como bolsos Prada con descuento, palos de golf Calloway o bolsos Kenneth Cole (ofertas que no se pueden encontrar en ningún otro lado). De hecho, de los 4 000 artículos que ofrece Costco, 1 000 son considerados como “artículos del tesoro” (en palabras de Costco). El surtido cambiante y los excelentes precios logran que la gente regrese, con las carteras en la mano. Hubo una época en que sólo la gente muy pobre compraba en tiendas de descuento; sin embargo, Costco ha cambiado esto. Incluso las personas que no tienen que ahorrar dinero compran en sus tiendas.

### Método de organización

Aunque muchas tiendas de ventas al menudeo tienen dueños independientes, un número creciente se está agrupando en alguna forma de organización corporativa o contractual. Las principales clases de organizaciones de venta al menudeo (*cadena de tiendas*, *cadena voluntaria*, *cooperativa de minoristas* y *organizaciones de franquicia*) se muestran en la ● **tabla 13.2**.

Las **cadenas de tiendas** son dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan en conjunto, las cuales tienen muchas ventajas sobre las tiendas independientes. Su tamaño les permite comprar en grandes volúmenes a precios más bajos, y obtener economías de promoción; pueden contratar especialistas para administrar áreas como fijación de precios, promoción, comercialización, control de inventarios y pronóstico de ventas.

El gran éxito de las cadenas corporativas originó que muchas tiendas independientes se unieran en dos tipos de asociaciones contractuales. Una es la *cadena voluntaria*, es decir, un grupo de minoristas independientes patrocinados por un mayorista que realiza compras en grupo y vincula mercancías comunes. Algunos ejemplos son Independeat Grocers Alliance (IGA), Western Auto y Do It Best. La otra forma de asociación contractual es la *cooperativa de minoristas*: un grupo de minoristas independientes que se unen para establecer una operación central de mayoreo, de propiedad conjunta, que realiza actividades de vinculación de mercancías y promoción en forma conjunta. Algunos ejemplos son Associated Grocers y Ace Hardware. Estas organizaciones permiten a los independientes obtener los ahorros en compras y promoción que necesitan para igualar los precios de las cadenas corporativas.

### Cadenas de tiendas

Dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan juntas.

● TABLA | 13.2 Principales tipos de organizaciones de venta al menudeo

Tipo	Descripción	Ejemplos
Cadena corporativa de tiendas	Dos o más locales con un dueño y un control comunes. Las cadenas corporativas aparecen en todo tipo de negocios, pero son más fuertes en las de tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas de comestibles, farmacias y restaurantes.	Sears (tiendas departamentales), Target (tiendas de descuento), Kroger (tiendas de abarrotes), CVS (farmacias).
Cadena voluntaria	Grupos de minoristas independientes, patrocinados por mayoristas, que realizan compras y comercialización de mercancías conjunta.	Independent Grocers Alliance (IGA), Do-It-Best (ferretería) Western Auto, True Value
Cooperativa de minoristas	Grupos de minoristas independientes que establecen una organización central de compras y realizan actividades de promoción conjuntas.	Associated Grocers (comestibles), Ace Hardware (herramientas)
Organizaciones de franquicia	Asociación contractual entre un franquiciante (fabricante, mayorista u organización de servicio) y franquiciatarios (empresarios independientes que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia).	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven

### Franquicia

Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciante) y empresarios independientes (franquiciatarios) que compran el derecho a poseer y a operar una o más unidades del sistema de la franquicia.

Otra forma de organización de venta contractual al detalle es la **franquicia**. La principal diferencia entre las organizaciones de franquicia y otros sistemas contractuales (cadenas voluntarias y cooperativa de minoristas) consiste en que los sistemas de franquicia por lo general se basan en un producto o servicio único; en un método de hacer negocios; o en el nombre comercial, buena reputación comercial o patente que el franquiciador ha desarrollado. Las franquicias destacan en los restaurantes de comida rápida, moteles, centros de salud y acondicionamiento físico, alquiler y venta de automóviles e inmobiliarias.

Sin embargo, la franquicia abarca mucho más que cadenas de tiendas de hamburguesas y centros de acondicionamiento físico. Existen franquicias que cubren casi cualquier necesidad. El franquiciante Mad Science Group ofrece programas de ciencias para escuelas, grupos de exploradores y fiestas de cumpleaños. Y Mr. Handyman brinda servicios de reparación de casas, mientras que Merry Maids las deja impecables.

Alguna vez consideradas advenedizas entre los negocios independientes, las franquicias ahora dirigen el 40% de las ventas minoristas en Estados Unidos. ● En la actualidad, es casi imposible caminar o conducir por una calle suburbana sin encontrarse con McDonald's, Subway, Jiffy Lube o Holiday Inn. Una de las franquicias más exitosas y conocidas, McDonald's, ahora cuenta con más de 32000 restaurantes en 118 países, incluyendo casi 14000 en Estados Unidos. Da servicio a más de 58 millones de clientes al día y recibe más de 54000 millones de dólares en su sistema de ventas anual. Casi el 80% de los restaurantes McDonald's del mundo son operados por franquiciantes. Una de las franquicias de mayor crecimiento es Subway, con más de 32000 tiendas en 91 países, incluyendo más de 23000 en Estados Unidos.<sup>13</sup>

### Decisiones de marketing de minoristas

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer a los clientes y retenerlos. Antes, los minoristas atraían a los clientes con surtidos únicos de productos, y con más o mejores servicios. En la actualidad, los productos y los servicios cada vez son más parecidos.



● Organizaciones de franquicia: en la actualidad, es casi imposible caminar o conducir por una calle suburbana sin encontrarse con McDonald's, Subway, Jiffy Lube o Holiday Inn.

Muchos fabricantes de marcas nacionales, en su tendencia hacia el volumen, colocan sus artículos de marca en todas partes. Es posible encontrar la mayoría de las marcas de consumo no sólo en las tiendas departamentales, sino también en tiendas de mercancías masivas con descuento, tiendas de descuento con liquidaciones y en Internet. De esta manera, ahora es más difícil para los minoristas ofrecer mercancía exclusiva.

También se ha reducido la diferenciación del servicio entre los minoristas. Muchas tiendas departamentales han recortado sus servicios, en tanto que las tiendas de descuento los han incrementado. Los clientes se han vuelto más inteligentes y más sensibles ante los precios. Ellos no encuentran una razón para pagar más por marcas idénticas, en especial cuando están disminuyendo las diferencias en los servicios. Por todas estas razones, ahora muchos minoristas están reevaluando sus estrategias de marketing.

Tal como se muestra en la **figura 13.1**, los minoristas enfrentan importantes decisiones de marketing sobre su *segmentación y mercado meta, diferenciación y posicionamiento de tienda* y su *mezcla de marketing al menudeo*.

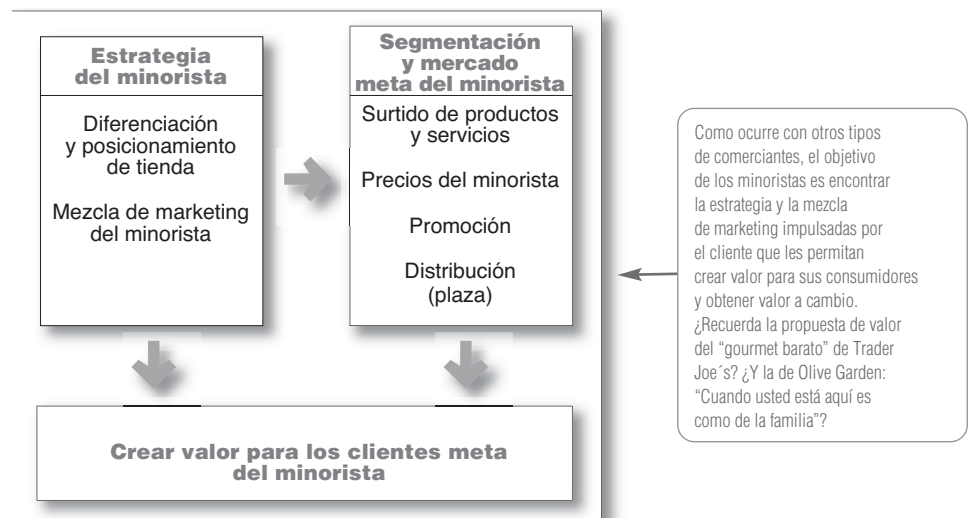
### Decisiones de segmentación, mercado meta, diferenciación y posicionamiento

Los vendedores al menudeo primero deben segmentar y definir sus mercados meta y luego decidir la forma en que se diferenciarán y posicionarán en ellos. ¿La tienda debe enfocarse en compradores con altos, medianos o bajos ingresos? ¿Los compradores meta buscan variedad, amplio surtido, comodidad o precios bajos? Hasta que no definan y perfilen sus mercados, los minoristas no serán capaces de tomar decisiones consistentes acerca del surtido de productos, los servicios, la fijación de precios, la publicidad, la decoración de la tienda o cualquier otra de las decisiones que deben sustentar sus posiciones.

Un gran número de minoristas, incluso grandes, no logra definir sus mercados meta ni su posicionamiento con claridad. Por ejemplo, ¿a qué mercado se dirige la cadena de ropa Gap? ¿Cuál es su propuesta de valor y su posicionamiento? Si tiene problemas para responder a estas preguntas, no está solo; lo mismo le ocurre a la gerencia de Gap:<sup>14</sup>

Gap fue fundado en San Francisco en 1969 por Doris y Don Fisher, con la intención de “facilitar la compra de un par de jeans”. Durante su apogeo, a finales de la década de 1980 y a principios de la década de 1990, la compañía se posicionó de forma sólida en la apariencia estudiantil de moda. Sin embargo, mientras que sus clientes principales crecieron y evolucionaron, las tiendas Gap no lo hicieron. En los últimos cinco años, conforme la cadena ha luchado sin éxito para definir un nuevo posicionamiento que funcione con los compradores más jóvenes de la actualidad, las ventas de sus tiendas han caído más del 22%. Según un experto de la industria: “Gap está en peligro de morir por miles de vidas. Abercrombie & Fitch ofrecen la auténtica imagen estudiantil. Uniqlo vende prendas básicas como cachemira [suéteres] y bufandas a precios muy bajos. Primark, Topshop y Zara permiten el acceso a ropa elegante poco costosa, ¿entonces qué es lo que queda?”. Otro experto coincide: “En este momento, Gap podría ser cualquier cosa. No tiene historia”. ¿Cuál es la respuesta? Gap debe “definir quiénes son los clientes básicos de la marca y comportarse de forma excepcional con ellos; fabricar ropa distintiva y esperada; y que los consumidores lo noten”.

**FIGURA | 13.1**  
Estrategia de marketing de minoristas





● **Mercado meta y posicionamiento de los minoristas:** Whole Foods Market tiene éxito al posicionarse con firmeza lejos de Walmart y de otras tiendas de descuento. Es más probable que el cliente devoto de Whole Foods Market boicotee el Walmart local a que compre ahí.

En contraste, los minoristas exitosos definen sus mercados meta con claridad y se posicionan con paso firme. Por ejemplo, Walmart se posiciona de manera sólida en los precios bajos y en lo que esos precios bajos significan para los clientes. Promete a sus clientes: “Ahorre dinero, viva mejor”.

Sin embargo, si Walmart es dueño de la propuesta de precios bajos, ¿qué esperanzas tendrían los demás minoristas de competir? De nuevo, la respuesta es encontrar un buen mercado meta y lograr un buen posicionamiento. Por ejemplo, Whole Foods Market tiene menos de 300 tiendas, con ganancias ligeramente superiores a los 8000 millones de dólares, mientras que Walmart tiene más de 8400 tiendas en todo el mundo y ganancias de 408000 millones de dólares.<sup>15</sup> ¿Cómo compite esta pequeña cadena de tiendas de abarrotes con Walmart? No lo hace, al menos no de manera directa. ● Whole Foods Market tiene éxito al posicionarse cuidadosamente lejos de Walmart. Se dirige a un grupo selecto de clientes adinerados y les ofrece “alimentos orgánicos, naturales y gourmet, todos bajo las políticas del Día de la Tierra”. De hecho, es más probable que el cliente devoto de Whole Foods Market boicotee el Walmart local a que compre ahí.

Whole Foods Market no puede igualar las economías de escala masiva de Walmart, su increíble poder de compra de volumen, su logística ultraeficiente, su amplia selección y sus precios tan bajos. Sin embargo, como lo dijimos antes, ni siquiera lo intenta. Al posicionarse con firmeza lejos de Walmart y de otras tiendas de descuento, Whole Foods Market creció con rapidez durante las últimas dos décadas y está teniendo mucho éxito, incluso en épocas económicamente difíciles.

### Decisión del surtido de productos y servicios

Los minoristas deben tomar decisiones acerca de tres importantes variables de producto: el surtido de productos, la mezcla de servicios y la atmósfera de la tienda.

El surtido de productos del minorista debería diferenciar al vendedor y, al mismo tiempo, ajustarse a las expectativas de los compradores meta. Una estrategia consiste en ofrecer mercancía que ningún otro competidor trabaje, como marcas propias o marcas nacionales de manejo exclusivo. Por ejemplo, Saks tiene los derechos de exclusividad para manejar etiquetas de diseñadores reconocidos. También ofrece sus propias líneas de marca privada: las colecciones Saks Fifth Avenue Signature, Classic y Sport. En JCPenney las marcas privadas y las marcas exclusivas representan el 52% de sus ventas.<sup>16</sup>

Otra estrategia consiste en organizar eventos de comercialización de éxito público. Bloomingdale’s es conocido por presentar eventos espectaculares con artículos de un país, como India y China. O bien, ofrecer mercancía sorpresiva, como cuando Costco ofrece surtidos sorpresivos de segundas, excesos de mercancía y liquidaciones. Por último, el minorista puede diferenciarse ofreciendo un surtido de producto muy específico: Lane Bryant tiene ropa de tallas extras, Brookstone ofrece un surtido poco común de aparatos y regalos, y BatteryDepot.com ofrece prácticamente cualquier tipo de batería.

La *mezcla de servicios* también es útil para distinguir a un minorista de otro. Por ejemplo, algunos minoristas invitan a los clientes a formular preguntas o a consultar a los representantes de servicios en persona, por teléfono o por computadora. Nordstrom promete “cuidar al cliente, sin importar lo que tenga que hacer”; Home Depot ofrece una mezcla diversa para los aficionados del “hágalo usted mismo”, desde clases de “cómo hacerlo”, “cómo hacerlo ella misma”, y talleres para niños, hasta una tarjeta de crédito de su propia marca.

La *atmósfera de la tienda* es otro elemento importante del arsenal de productos del revendedor. Los minoristas buscan crear una experiencia única en su tienda, que sea adecuada para su mercado meta y que anime a los clientes a comprar. Muchos minoristas están practicando “las ventas de experiencia”. ● Por ejemplo, en varias tiendas REI, los consumidores pueden vivir una experiencia práctica con la mercancía antes de comprarla en la pista de prueba para bicicletas de montaña, estaciones de prueba de accesorios, una enorme pared de piedra o una regadera que simula lluvia dentro de la tienda. De la misma forma, las tiendas del minorista de artículos para exteriores Cabela’s, al mismo tiempo son museos de historia natural para las personas que aman las actividades al aire libre y los locales al menudeo (vea Marketing Real 13.2).



● **Ventas de experiencia:** en esta tienda REI, los consumidores pueden vivir una experiencia práctica con la mercancía en la pista de prueba para bicicletas de montaña, estaciones de prueba de accesorios, una enorme pared de piedra o una regadera que simula lluvia dentro de la tienda.

# Marketing Real 13.2

## Cabela's: creación de una sensación maravillosa para las personas que odian ir de compras

A primera vista, el minorista de productos para actividades al aire libre, Cabela's, parece romper todas las reglas de las ventas al menudeo. En primer lugar, ubica sus tiendas en lugares pequeños, poco concurridos, como Sidney, Nebraska; Prairie du Chien, Wisconsin; Dundee, Michigan; Owatonna, Minnesota; y Gonzalez, Louisiana. Para empeorar las cosas, ¡se dirige a clientes que odian ir de compras! El típico cliente de Cabela's es un hombre solitario, al que le gustan las actividades al aire libre y detesta las multitudes e ir de compras.

Entonces, ¿cómo se explica el éxito de esta compañía? Durante la última década, Cabela's pasó de ser un negocio de pedidos por catálogo a un popular minorista multicanal con un valor de 2 600 millones de dólares. A pesar de sus frecuentes ubicaciones lejanas, los clientes llenan sus 31 supertiendas para comprar equipo de caza, de pesca y para actividades al aire libre. Una tienda de Cabela's recibe 4.4 millones de clientes al año (un promedio de 40 000 clientes los sábados y entre 50 000 y 100 000 durante un fin de semana de asueto). La mitad de sus clientes conducen 100 millas o más para visitar sus tiendas, y muchos viajan hasta 350. Las escuelas envían autobuses llenos de niños.

Cabela's no sólo es una cadena de tiendas, es una marca con un gran poder. Una persona cuenta la siguiente anécdota:

Cuando abrió una tienda en Scottsdale, Arizona, dos helicópteros de estaciones de noticias volaban encima de ella como si estuvieran cubriendo la boda de alguna celebridad. En otras ciudades, los clientes armaron casas de campaña y acamparon fuera de la tienda para ser los primeros en entrar. Alrededor de 3 500 clientes ansiosos llegaron para la reciente inauguración de un local en Billings, Montana. La mayoría llegó con tres o más horas de anticipación, y a la multitud que estaba hombro con hombro le toma casi 20 minutos entrar a la tienda, en un flujo constante de personas. En el estacionamiento se observan automóviles con matrículas de todo el estado. Incluso una pareja canadiense viajó desde Alberta sólo para conocer la tienda.

De hecho, las tiendas de Cabela's se han convertido en destinos turísticos. Su tienda en Michigan es la principal atracción turística del estado, ya que la visitan más de 6 millones de personas al año. La tienda de Minnesota sólo es igualada por el Mall of America en el número de visitantes anuales. Y la tienda de Sidney, Nebraska, un pueblo con sólo 6 200 habitantes y localizada a 150 millas de la ciudad importante más cercana (Denver), atrae a 1.2 millones de visitantes cada año, lo que la convierte en la segunda atracción turística más grande de Nebraska, después del zoológico Omaha. En general, Cabela's obtiene 0.37 centavos de cada dólar de compras al menudeo por los cazadores.

¿Qué es lo que atrae a estas multitudes de compradores reacios a las distantes tiendas de Cabela's? Parte de la respuesta reside en todos los artículos que ofrecen. Sus enormes supertiendas (hasta 1.5 veces más grandes que cualquier supermercado Walmart) almacena un vasto surtido de mercancía de calidad a precios razonables. Cabela's compite con las tiendas de descuento en el precio, pero ofrece una selección de productos de seis a 10 veces mayor (más de 200 000 tipos de artículos para cacería, pesca, navegación, campismo y arquería).

La compañía también vende líneas de ropa y regalos de marca que atrae a las esposas y a los hijos de sus clientes, por lo que sus tiendas son un destino popular para toda la familia. Y además, Cabela's ofrece un servicio de primera clase. Sus departamentos cuentan con una gran cantidad de empleados, los cuales deben aprobar una prueba de 100 preguntas sobre los productos que venden. Para los clientes que se detienen durante sus viajes de cacería, la compañía incluso ofrece albergues y corrales para sus pe-

rros de cacería o caballos mientras hacen sus compras. Los cazadores con rifles son bien recibidos.

Sin embargo, un gran surtido de productos y un buen servicio no explican las grandes multitudes que visitan sus tiendas. La verdadera magia del minorista reside en las *experiencias* que crea para sus visitantes. "No sólo es un lugar para comprar anzuelos para pescar", afirma un vocero de la empresa. "Los Cabela" (los hermanos Dick y Jim de Nebraska) "querían crear una impresión de maravilla". ¡Misión cumplida! En cada una de sus tiendas, Cabela's ha creado algo parecido a un parque temático de historia natural para los fanáticos de las actividades al aire libre.

Por ejemplo, considere la tienda cercana a Fort Worth, Texas. En el centro de la tienda se localiza Conservation Mountain, una réplica de una montaña (de dos pisos), con dos cascadas y corrientes de agua. La montaña está dividida en cuatro ecosistemas y cinco biorregiones: una pradera de Texas, un hábitat de Alaska, un casquete polar ártico, un bosque americano y la cima de una montaña alpina. Cada biorregión está poblada por animales reales, tratados con una taxidermia similar a la de un museo, en poses de acción (desde perros de la pradera, venados, alces y caribú, hasta osos pardos, osos polares, bueyes y cabras de montaña).

En otras zonas de la tienda, Cabela's creó un diorama africano, con la descripción de animales de esa región en sus hábitats naturales: un elefante, un rinoceronte, un búfalo y leones devorando sus presas. Otras atracciones de la tienda incluyen un museo con trofeos de venado y tres acuarios donde



**Atmósfera de la tienda: la verdadera magia de Cabela's reside en la experiencia que crea para sus visitantes. "No es sólo un lugar para conseguir anzuelos para pescar... queríamos crear una sensación de maravilla".**

los visitantes pueden observar peces de agua dulce y aprender e identificarlos. ¿Y si tiene hambre? Visite la cafetería Mesquite Grill para disfrutar de un emparedado de alce, de avestruz o de jabalí salvaje. ¡Aquí no hay Big Macs! La General Store cercana ofrece dulces y bocadillos tradicionales.

Cabela's no repara en gastos para la creación de este paraíso para los fanáticos de los deportes. Un oso polar disecado puede costar hasta 10 000 dólares. La tienda de Fort Worth incluye 800 animales de este tipo, justo debajo de una víbora de cascabel texana. La compañía incluso creó un nuevo puesto ejecutivo: el especialista en compras de taxidermia, que busca animales disecados y los coloca en escenarios auténticos (dos osos grizzly peleando, un leopardo saltando para atrapar a un mono); incluso los excrementos son reales. "El tono muscular del animal, los ojos, la postura, todo debe ser perfecto", comenta el ejecutivo. La colección taxidermista de la tienda de Fort Worth es del doble del tamaño de la que se muestra en el Fort Worth Museum of Science and History. Los clientes de Cabela's suelen pasar una hora o más visitando las exhibiciones de vida salvaje antes de empezar a comprar.

Así, si profundizamos un poco más, encontraremos que, lejos de violar las reglas, Cabela's está haciendo todo bien. Está creando experiencias totales que deleitan los sentidos, así como las billeteras de clientes cuidadosamente elegidos. Si conjuntamos todo, obtenemos un imán poderoso para los fanáticos de las actividades al aire libre y sus familias. Sólo pregúntele a uno de los millones de los clientes poco reuentes de Cabela's:

Mike y Jolene Lande llevaron a su hijo de cuatro años de edad, Isaiah, a la gran inauguración de la tienda de Billings, Montana, sólo para curiosar. Jolene dice que ha visitado otras seis tiendas de Cabela's; es una tradición familiar ir a ellas mientras están de viaje. "Es impresionante visitarlas", afirma Mike. "Haría casi cualquier cosa por evitar ir de compras", comenta John Brown, el propietario de un

pequeño negocio en Cheyenne, Wyoming. Su esposa dice que en 35 años de matrimonio lo ha convencido de ir de compras sólo en dos ocasiones. Sin embargo, un día, el mes pasado, él la invitó a conducir 100 millas para hacer compras en Cabela's. "Ahí me siento como un niño en una tienda de dulces", dijo mientras colocaba una caja de accesorios en su carrito.

El truco consiste en atraer al miembro de la familia que suele ser el más renuente en ir de compras: papá. Una mañana, Lara Miller estaba tratando de juntar a su esposo y a sus tres hijos, mientras su viaje matutino a Cabela's se extendía hasta la tarde. La señora Miller, que por lo general es el único miembro de la familia al que le gusta ir de compras, era la que más deseaba irse. "Ni siquiera hemos desayunado", se quejó. Su esposo, Dave Miller, un granjero de Jerome, Idaho, dijo: "Me encanta este lugar".

**Fuente:** Extractos, citas y otra información de "Cabela's Has Lived up to Its Hype", *McClatchy-Tribune Business News*, 31 de marzo de 2010; Zach Benoit, "New Cabela's Packs Them In", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 de mayo de 2009; Heather Landy, "Plenty in store", *McClatchy-Tribune Business News*, 22 de mayo de 2005, p. 1; Kevin Helliker, "Hunter Gatherer: Rare Retailer Scores by Targeting Men Who Hate to shop", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2002, p. A1; Bud Kennedy, "Bud Kennedy Column", *Fort Worth Star-Telegram*, 26 de mayo de 2005, p. 1; "Bargain Hunting", *Fortune*, 24 de noviembre de 2008, p. 16; Jan Falstad, "Outdoor Retailer Adds New Dynamic to Local Marketplace", *McClatchy-Tribune Business News*, 10 de mayo de 2009; e información de [www.cabelas.com](http://www.cabelas.com), consultado en octubre de 2010.

Los minoristas que en la actualidad son exitosos organizan de manera cuidadosa cada aspecto de la experiencia del cliente en la tienda. La próxima vez que visite a un minorista (ya sea que venda aparatos electrónicos, artículos de ferretería o ropa de lujo), deténgase y observe detenidamente sus alrededores. Piense en la distribución y exhibiciones de la tienda. Escuche los sonidos de fondo. Perciba los olores. Es muy probable que todos los elementos de la tienda, desde la distribución y la iluminación, hasta la música y los olores, se hayan elegido de forma cuidadosa para crear la experiencia de compra de los clientes (y para que abran sus carteras). Por ejemplo, en una tienda Sony Style, se diseña un ambiente que aliente el tacto, desde el tapiz sedoso y los gabinetes de madera de arce, hasta las cubiertas de vidrio glaseado de los mostradores. Los productos se exhiben como piezas de museo, y se colocan para que sean tocados y puestos a prueba.

Quizás la frontera más moderna del ambiente de una tienda es su aroma; sí, el olor de la tienda. La mayoría de los grandes minoristas están desarrollando "aroma de firmas", que sólo olerá en sus tiendas:<sup>17</sup>

El fabricante de camisas de lujo Thomas Pink distribuye el olor de camisas limpias y planchadas en sus tiendas (aroma de firma de "lavado en seco"). Bloomingdale's utiliza diferentes esencias para diferentes departamentos: el aroma suave de talco para bebé en la tienda de bebés, coco en el área de trajes de baños, lilas en la zona de ropa íntima, y galletas de azúcar y aroma de árboles durante la temporada de fiestas. En una tienda Sony Style, la sutil fragancia de vainilla y mandarina (diseñada exclusivamente para Sony) acaricia los compradores, relajándolos y ayudándolos a creer que es un lugar muy agradable. Este tipo de aromas pueden incrementar el "tiempo de visita" de los clientes y, por lo tanto, sus compras. Según el fundador de ScentAir, una empresa que produce este tipo de sustancias: "El desarrollo de una fragancia de firma es muy similar a [la creación] de un mensaje impreso o de radio: ¿qué es lo que quiere comunicar a los clientes y con qué frecuencia?".

Estas "ventas al menudeo de experiencia" confirman que las tiendas de los minoristas son mucho más que simples surtidos de productos; son ambientes que deben ser experimentados por las personas que compran en ellas. La atmósfera de la tienda es una herramienta poderosa que los minoristas pueden utilizar para distinguir sus tiendas de las de los competidores.

De hecho, los establecimientos al menudeo en ocasiones se convierten en pequeñas comunidades, es decir, lugares donde la gente se reúne. Ejemplos de estos lugares son cafeterías, centros comerciales, librerías, espacios de juego para niños, supertiendas y tiendas urbanas de productos orgánicos. Por ejemplo, las librerías de la actualidad se han convertido en parte librería, parte biblioteca, parte sala de estar y parte cafetería. Por ejemplo, temprano en la tarde en su librería El Sótano, es probable que encuentre estudiantes de preparatoria haciendo tarea con los amigos en la cafetería. Cerca de ellos, se encuentran personas retiradas sentadas en cómodas sillas hojeando libros de viajes o de jardinería, mientras un grupo de padres leen en voz alta a sus hijos. El Sótano no sólo vende libros; vende comodidad, relajación y comunidad.

## Decisión de precio

La política de precios de un minorista se debe ajustar a su mercado meta y a su posicionamiento, a su surtido de productos y servicios, a la competencia y a los factores económicos. A todos los minoristas les gustaría cobrar precios altos y vender grandes volúmenes; no obstante esos dos aspectos rara vez van juntos. La mayoría de los minoristas buscan *ya sea* sobreprecios a menor volumen (la mayoría de las tiendas de especialidad) o bajos precios a mayor volumen (los comerciantes masivos y las tiendas de descuento).

De esta forma, la boutique Bergdorf Goodman con 110 años de antigüedad, se dirige a los clientes adinerados con ropa, calzado y joyería creada por diseñadores como Chanel, Prada y

Hermes. ● El minorista de lujo consiente a sus clientes con servicios tales como compras personales y exhibiciones en las tiendas de las tendencias de la temporada, con bebidas y *hors d'oeuvres* (entradas o entremeses). En contraste, T. J. Maxx vende ropa de marca a precios de descuento, dirigida a los estadounidenses de clase media. Al surtir productos nuevos cada semana, el minorista de descuento ofrece un tesoro para los compradores que buscan precios bajos.

Los minoristas también deben decidir qué tanto utilizarán los descuentos y otras promociones de precios. Algunos no los utilizan en lo absoluto, y compiten con la calidad de los productos y del servicio más que con el precio. Por ejemplo, es difícil imaginar a Bergdorf Goodman ofreciendo una venta del dos por uno en bolsas de mano Chanel, incluso durante una crisis económica. Otros minoristas (como Walmart, Costco y Family Dollar), aplican los *precios bajos todos los días* (EDLP, por sus siglas en inglés), ya que cobran de forma constante precios bajos diarios, con descuentos poco frecuentes.

Incluso otros vendedores al menudeo practican la *fijación de precios "altos-bajos"*; es decir, cobran precios elevados todos los días, pero ofrecen descuentos frecuentes y otras promociones para incrementar

el tránsito en sus tiendas, crear una imagen de precios bajos, o a traer a los clientes que comprarían otros productos a precio completo. La reciente depresión económica provocó una racha de precios altos-bajos, ya que los minoristas redujeron sus precios y ofrecieron promociones para atraer a sus tiendas a los clientes que buscan descuentos. La mejor estrategia de precios depende de la estrategia general de marketing del minorista, de los métodos de fijación de precios de sus competidores y del entorno económico.

## Decisión de promoción

Los vendedores al menudeo usan una o todas las herramientas de promoción (publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo) para llegar a los consumidores. Ellos se anuncian en periódicos, revistas, radio, televisión e Internet. La publicidad podría estar apoyada con anuncios en el periódico y catálogos. Los vendedores de la tienda saludan a los clientes, satisfacen sus necesidades y crean relaciones. Las promociones de ventas incluyen demostraciones en tiendas, exhibiciones, ofertas y programas de lealtad. Los minoristas siempre tienen la opción de recurrir a actividades de relaciones públicas, como inauguraciones de establecimientos, eventos especiales, boletines de prensa y blogs, revistas de la tienda, y actividades de servicio público. La mayoría de los vendedores al menudeo también han creado sitios web, donde ofrecen información y otros recursos a los clientes, y venden mercancía de forma directa.

## Decisión de plaza

Los minoristas a menudo citan tres factores clave para el éxito: *ubicación, ubicación y ubicación!* Es muy importante que los minoristas seleccionen lugares que sean accesibles al mercado meta,



● La política de fijación de precios de un minorista debe ser adecuada para su mercado meta y su posicionamiento. Bergdorf Goodman se dirige a los clientes adinerados con precios altos.

en áreas consistentes con su posicionamiento. Por ejemplo, Apple coloca sus tiendas en centros comerciales elegantes y distritos de compras de moda, como la “Magnificent Mile” sobre la Michigan Avenue de Chicago, o la Fifth Avenue en Manhattan, en lugar de locales en centros comerciales de renta baja, ubicados en las afueras de una ciudad. En contraste, Trader Joe’s ubica sus tiendas en lugares poco transitados, de renta baja, para recortar sus costos y apoyar su posicionamiento de “gourmet barato”. Es probable que los pequeños minoristas deban conformarse con cualquier sitio que puedan encontrar o costear. Sin embargo, los grandes minoristas suelen emplear a especialistas, quienes utilizan métodos avanzados para elegir sus plazas.

En la actualidad la mayoría de las tiendas se agrupa para aumentar su poder de atracción de clientes, y para brindar a los consumidores la comodidad de ir de compras a un solo lugar. Los *distritos comerciales centrales* eran la principal forma de grupos de minoristas hasta la década de 1950. Todas las ciudades y los poblados grandes tenían un distrito comercial central con tiendas departamentales, tiendas de especialidad, bancos y salas de cine. Sin embargo, cuando la gente empezó a mudarse hacia los suburbios, estos distritos comerciales centrales, con sus problemas de tránsito, de estacionamiento y de delincuencia, empezaron a perder clientes. En años recientes, muchas ciudades se han unido a los comerciantes para tratar de revivir las áreas comerciales, por lo general con un éxito relativo.

Un **centro comercial** es un grupo de minoristas construido en un lugar y planeado, desarrollado, poseído y administrado como una unidad. Un *centro comercial regional*, el tipo más grande e impresionante de centro comercial, abarca de 50 a más de 100 tiendas, incluyendo dos o más tiendas departamentales de línea completa. Es como el centro de una ciudad en miniatura y atrae clientes de un área muy extensa. Un *centro comercial comunitario* incluye entre 15 y 50 tiendas minoristas y, por lo general, contiene una sucursal de una tienda departamental o de variedades, un supermercado, tiendas de especialidad, oficinas profesionales y en ocasiones un banco. La mayoría de los centros comerciales son *centros comerciales de la zona* o *comercios en fila*, que suelen incluir entre 5 y 15 tiendas. Estos centros se localizan cerca de los consumidores y son convenientes para ellos; por lo regular incluyen un supermercado, tal vez una tienda de descuento y varias tiendas de servicios (tintorería, farmacia, tienda de alquiler de videos, ferretería, restaurante local y otros tipos de establecimientos).<sup>18</sup>

Con más de 100 000 centros comerciales en Estados Unidos, muchos expertos sugieren que el país tiene ahora una “sobrepoblación de comercios”. Durante la década de 1990, el espacio de los centros comerciales creció al doble de la tasa de crecimiento de la población. Sin embargo, recientemente varios factores han causado problemas a los centros comerciales de ese país. En primer lugar, la reducción de los gastos de los consumidores debido a la recesión, obligaron a muchos minoristas (grandes y pequeños) a cerrar sus puertas, incrementando los locales vacíos en los centros comerciales. En segundo lugar, los centros comerciales enfrentaron una mayor competencia, tanto por el rápido crecimiento de las compras en línea, como por las grandes ventas de los megaminoristas como Walmart y Costco. Como resultado, una gran cantidad de centros comerciales tradicionales ha fracasado.

Aunque algunos centros comerciales tradicionales están muriendo, otras clases de centros aún están en construcción. La tendencia actual son los llamados centros de poder. Los *centros de poder* son enormes centros comerciales abiertos, consistentes de una larga fila de tiendas minoristas, incluyendo grandes minoristas independientes como Walmart, Home Depot, Costco, Best Buy, Michaels, PetSmart y OfficeMax. Cada tienda tiene su entrada independiente, con un estacionamiento ubicado justo enfrente, para los compradores que desean visitar sólo una tienda. Los centros de poder han crecido con rapidez durante los últimos años, desafiando a los centros comerciales tradicionales cerrados.

En contraste, los *centros de estilos de vida* son centros comerciales más pequeños, al aire libre con tiendas más elegantes, ubicaciones convenientes y comercios no relacionados con las ventas al menudeo, como son las de recreación, pistas de patinaje, hoteles, restaurantes y salas de cine. Por lo general se ubican cerca de zonas residenciales adineradas, y están dirigidos a las necesidades de los consumidores de esas áreas. “Piense en los centros de estilos de vida como parte de Main Street y Fifth Avenue”, comenta un observador de la industria. De hecho, los conceptos originales del centro de poder y el centro de estilos de vida ahora se están transformando en centros híbridos de poder y de estilos de vida. “La idea consiste en combinar la comodidad y la comunidad de una antigua plaza pública, con la elegancia de las tiendas urbanas de moda; el aroma y la sensación de un parque del vecindario con la burda conveniencia de un centro de tiendas al menudeo”. ● En general, los centros de la actualidad se relacionan más con “la creación de lugares para visitar, en lugar de sólo lugares para comprar”.<sup>19</sup>

### Centro comercial

Grupo de negocios minoristas reunidos en un lugar que se planea, desarrolla, posee y maneja como una unidad.



● Centros comerciales: la tendencia actual son los grandes “centros de poder”, por un lado, y los pequeños “centros del estilo de vida”, por el otro, o bien, una versión híbrida de los dos llamada centro de poder y estilo de vida. En general, los centros de la actualidad se relacionan más con “la creación de lugares para visitar, en lugar de sólo lugares para comprar”.



## Tendencias y avances en las ventas al menudeo

Los minoristas operan en un ambiente hostil y que cambia con rapidez, lo cual implica tanto amenazas como oportunidades. Por ejemplo, la industria sufre de una saturación crónica, lo que genera una competencia feroz por el dinero de los clientes, sobre todo en épocas económicas difíciles. La demografía de los consumidores, su estilo de vida y sus patrones de compra están cambiando con rapidez, al igual que las tecnologías de las ventas al menudeo. Entonces, para ser exitosos, los minoristas tendrán que elegir de forma cuidadosa sus segmentos meta y posicionarse con firmeza; deberán tomar en cuenta los cambios venideros al planear y llevar a cabo sus estrategias competitivas.

### Una economía más lenta y menores gastos de los consumidores

Después de disfrutar durante muchos años de una buena economía, la reciente recesión revertió la buena suerte de muchos minoristas. Según un observador:<sup>20</sup>

Los últimos 15 años fueron muy buenas épocas para las ventas al menudeo. La sobrevaluación de la vivienda, el otorgamiento libre de créditos y las bajas tasas de interés fomentaron niveles de gasto sin precedente entre los consumidores. Los minoristas respondieron con firmeza agregando nuevas tiendas, lanzando nuevos conceptos, estableciendo su presencia en línea y expandiéndose a nivel internacional. Mientras que de 1996 a 2006 la economía estadounidense creció 5% al año... el sector de las ventas al menudeo creció a más del doble de esa tasa: a un sorprendente 12%. Las ganancias aumentaron drásticamente, las utilidades se fueron al cielo y los precios de las acciones se dispararon. Pero todo eso ya pasó. [Desde la reciente recesión], las ventas en la misma tienda... han caído dos dígitos para muchas cadenas, se han acelerados los cierres de tiendas, se han reducido las inauguraciones de negocios y la caída del valor de las acciones ha sido masiva.

Algunos minoristas se benefician de una economía deprimida. Por ejemplo, conforme los consumidores reducen sus gastos y buscan formas de gastar menos en sus compras, las grandes tiendas de descuento, como Walmart, obtienen nuevas ganancias de los compradores que buscan ahorrar. De manera similar, las cadenas de comida rápida de bajo precio, como McDonald's, han aprovechado los precios más altos de sus competidores.

Sin embargo, para la mayoría de los minoristas una economía lenta implica tiempos difíciles. Varios minoristas grandes y conocidos se han declarado en bancarota o cerrado sus puertas por completo, incluyendo marcas reconocidas como Linen 'n Things, Circuit City, KB Toys y Sharper Image, sólo por nombrar algunos. Otros minoristas, como Macy's, Home Depot y Starbucks, han despedido trabajadores, reducido sus costos y ofrecido grandes descuentos y promociones con el fin de atraer de nuevo a los clientes con poco dinero a sus locales.

Además de reducir los costos y ofrecer promociones, muchos minoristas también han agregado mensajes nuevos de valor a su posicionamiento. Por ejemplo, Home Depot reemplazó su vieja frase: "Usted puede hacerlo; nosotros lo ayudamos", por una más enfocada en la economía: "Más ahorros, más resultados". ● De manera similar, Whole Foods Market cambió la promoción de su marca 365 Everyday Value por anuncios con encabezados tales como: "Sticker Shock but in a good way" (Etiquetas sorpresa, pero en el buen sentido)" y: "Las carteras no se dañan con la compra de nuestros productos 365 Everyday Value". Y, después de la reducción significativa de las ventas en la misma tienda, provocadas por la reciente recesión, por primera vez en su historia

Target introdujo anuncios de televisión con mensajes que hablan del precio. "Nuestra frase publicitaria es 'Obtenga más, pague menos'", comentó un mercadólogo de Target. "Estamos haciendo un mayor énfasis en la promesa de pagar menos".<sup>21</sup>

Al reaccionar ante las dificultades económicas, los minoristas deben tener cuidado de que sus acciones a corto plazo no dañen sus imágenes y posiciones a largo plazo. La reducción drástica de precios es "un signo de pánico", comenta un estratega de las ventas al menudeo. "Cualquiera puede vender productos al bajar sus precios, pero eso no incrementa la lealtad".<sup>22</sup> En lugar de basarse en el recorte de costos y en la reducción de precios, los minoristas deben enfocarse en crear más valor para el cliente con sus estrategias de posicionamiento de largo plazo. Por ejemplo, aunque



● Nuevos mensajes de valor de los minoristas: Incluso la compañía de lujo Whole Foods Market está promoviendo su marca privada 365 Everyday Value con encabezados como el que muestra esta imagen.

podría parecer lógico, a corto plazo, hacer hincapié en la parte de “pague menos” del posicionamiento de Target, a largo plazo la compañía no puede darse el lujo de abandonar la calidad y el gran diseño que lo distinguen de Walmart y de otras tiendas de descuento. Lo más probable es que, conforme la economía se recupere, Target reestablezca su posicionamiento original y regrese a la parte de “espere más” de su ecuación de valor.<sup>23</sup>

### Nuevas formas de ventas al menudeo, reducción de los ciclos de vida y convergencia de la venta al menudeo

Continúan surgiendo nuevas formas de venta al menudeo para enfrentar nuevas situaciones y necesidades de los consumidores; no obstante, el ciclo de vida de las nuevas formas se está acortando. Tomó casi 100 años a las tiendas departamentales alcanzar la etapa de madurez del ciclo vital; formas más recientes, como las tiendas de bodega, alcanzaron su madurez en más o menos diez años. En un entorno como éste, la posición aparentemente sólida de los minoristas podría desmoronarse con rapidez. De los 10 minoristas de descuento más importantes que había en 1962 (año en que abrieron Walmart y Kmart), ya no existe ninguno. Aún los minoristas más exitosos no pueden conformarse con una fórmula ganadora; para continuar siendo exitosos deben seguir adaptándose.

Muchas innovaciones de las ventas al menudeo se explican parcialmente con el **concepto de rueda de las ventas al menudeo**. Según este concepto, muchos tipos nuevos de minoristas suelen iniciar como operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría; desafían a los minoristas establecidos que han “engordado” al permitir que sus costos y sus márgenes aumenten. El nuevo éxito del minorista hace que mejore la calidad de sus instalaciones y ofrezca más servicios. A la vez, sus costos aumentan y los obligan a incrementar sus precios. Con el tiempo, los nuevos minoristas llegan a ser iguales a los minoristas convencionales a quienes sustituyeron. El ciclo se inicia de nuevo cuando otros nuevos tipos de minoristas surgen con costos y precios más bajos. El concepto de rueda de ventas al menudeo explicaría el éxito inicial y las dificultades posteriores de las tiendas departamentales, los supermercados y las tiendas de descuento, así como el éxito reciente de los minoristas de precio rebajado.

### Concepto de rueda de las ventas al menudeo

Concepto de ventas al menudeo según el cual los nuevos tipos de minoristas suelen iniciar con operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría, pero que luego se convierten en operaciones de precio y servicio más elevados, hasta llegar a ser iguales a los minoristas convencionales a los que sustituyeron.



● **Convergencia de la venta al menudeo: ¿Hornos de microondas en RitzCamera.com?, por supuesto.**

Aunque siempre están surgiendo nuevas formas de ventas al menudeo, parece que las que existen en la actualidad están convergiendo. Un número cada vez mayor de diferentes tipos de minoristas ahora venden los mismos productos, a los mismos precios, a los mismos consumidores. Por ejemplo, se pueden adquirir enseres domésticos de marca en tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas para remodelar la casa, minoristas de descuento, supertiendas de aparatos electrónicos y una enorme cantidad de sitios web que compiten por los mismos clientes. ● Así, si no puede encontrar el horno de microondas que desea en Sears, cruce la calle y encontrará el mismo a un mejor precio en Lowe’s o Best Buy; o sólo pídalo en línea a Amazon.com o incluso a RitzCamera.com. Esta fusión de consumidores, productos, precios y minoristas se conoce como *convergencia de la venta al menudeo*, e implica una mayor competencia para los minoristas, así como una mayor dificultad para diferenciar el surtido de productos de las distintas clases de vendedores al menudeo.

### El surgimiento de los megaminoristas

La aparición de los enormes comerciantes masivos y las supertiendas de especialidad, la formación de sistemas de marketing verticales y el brote de fusiones y adquisiciones de minoristas, han creado un núcleo de megaminoristas con un gran poder. Con sus modernos sistemas de información y su poder de compra, estos minoristas gigantes ofrecen mejores surtidos de mercancía, un buen servicio y grandes ahorros a los consumidores. Como resultado, crecen aún más al eliminar a sus competidores más pequeños y más débiles.

Los megaminoristas también han modificado el equilibrio de poder entre los minoristas y los productores. Un número reducido de minoristas ahora controla el acceso a un gran número de consumidores, y esto les da una amplia ventaja en sus tratos con los fabricantes. Por ejemplo, es probable que nunca haya escuchado acerca del fabricante de recubrimientos y selladores RPM International, aunque seguramente ha utilizado uno o más de sus muchas marcas conocidas de productos “hágalo usted mismo” como las pinturas Rust-Oleum, resanadores Plastic Wood and Dap,

productos para acabados Mohawk and Watco, y pegamentos y pinturas para modelismo Testors, los cuales pueden adquirir en su tienda Home Depot local. Home Depot es un cliente muy importante de RPM, ya que representa una porción significativa de sus ventas de productos de consumo. Sin embargo, las ventas de 66 000 millones de dólares de Home Depot son casi 20 veces las ventas de RPM (de 3 400 millones). Como resultado, el minorista gigante puede, y a menudo lo hace, utilizar este poder para obtener concesiones de RPM y de otros miles de pequeños proveedores.<sup>24</sup>

### Crecimiento de las ventas al menudeo fuera de las tiendas

La mayoría de nosotros aún realizamos nuestras compras en la forma tradicional: acudimos a la tienda, encontramos lo que deseamos, esperamos con paciencia en la fila para entregar nuestro dinero en efectivo o tarjeta de crédito, y llevamos los artículos a casa. Sin embargo, ahora los consumidores tienen muchas alternativas sin ir a las tiendas, incluyendo los pedidos por correo, las compras por teléfono y en línea. Los estadounidenses evitan cada vez más las molestias y las multitudes de los centros comerciales, al realizar ahora un número mayor de sus compras por teléfono o por computadora. Como veremos en el capítulo 17, el comercio directo y en línea son las formas de ventas actuales con mayor crecimiento.

En la actualidad, gracias a los avances en la tecnología, a sitios web más fáciles de utilizar y más atractivos, a mejores servicios de Internet y a la creciente complejidad de las tecnologías de búsqueda, las ventas al menudeo en línea están teniendo mucho éxito. De hecho, aunque en la actualidad sólo representan menos del 4% de las ventas totales al menudeo en Estados Unidos, las compras en línea está creciendo a un ritmo mucho mayor que las compras al menudeo en general. A pesar de la crisis económica, o tal vez debido a ella, las ventas al menudeo en línea del año pasado en Estados Unidos alcanzaron un estimado de 134 000 millones de dólares.<sup>25</sup>

Los sitios en línea de minoristas también influyen en una gran cantidad de compras dentro de las tiendas. He aquí algunas estadísticas sorprendentes: el 80% de los compradores investigan los productos en línea antes de acudir a una tienda a comprar; el 62% afirma pasar al menos 30 minutos en Internet cada semana para ayudarse a decidir qué productos comprar.<sup>26</sup>

De esta manera, ya no es cuestión de si los clientes deciden sus compras dentro de la tienda o si hacen sus compras en línea. Con mayor frecuencia, los clientes están combinando las tiendas y los negocios en línea en un solo proceso de compras. De hecho, Internet ha dado origen a un grupo totalmente nuevo de compradores y a una nueva forma de comprar.<sup>27</sup>



Internet ha dado origen a una generación totalmente nueva de compradores: personas que no pueden comprar nada a menos que primero realicen una búsqueda en línea y obtengan la información pertinente.

Muchas personas no pueden comprar a menos que primero lo busquen en línea y obtengan información directa. En una encuesta reciente, el 78% de los compradores dijo que los anuncios ya no incluyen información suficiente. Así, muchos compradores realizan búsquedas de casi cualquier cosa en Internet. Los compradores de ventanas se han convertido en “compradores de Windows”. Un elevado 92% dijo confiar más en la información que encuentra en línea que la que obtiene de un empleado de mostrador o de cualquier otra fuente. Como resultado, los compradores están dedicando tiempo y energía a obtener información detallada antes de comprar. Ya sean automóviles, casas, computadoras personales o servicios médicos, casi cuatro de cada cinco compradores dice haber reunido información en Internet antes de realizar su compra. Los “médicos autodidactas” (es decir, pacientes que buscan información) se presentan en los consultorios de su médico con un diagnóstico obtenido en Internet y una lista de medicamentos que le piden que les prescriba. Los clientes llegan a las concesionarias de automóviles con el modelo ya elegido y el precio de venta al mayoreo. Y esta tendencia se está generalizando en toda la cadena de productos. En la encuesta, el 24% de los compradores dijo que incluso investiga en Internet antes de comprar un champú. Y los consumidores tienen dudas: ¿Cómo funciona este tipo de champú en diferentes clases, grosores y colores de cabello? ¿Las botellas son reciclables? ¿El producto se probó en animales?

En la actualidad, toda clase de minoristas utilizan canales directos y en línea. Las ventas en línea de grandes minoristas tradicionales como Walmart, Sears, Staples y Best Buy están aumentando con rapidez. Varios minoristas grandes que sólo venden en línea (Amazon.com, Zappos.com, compañías de viajes en línea como Travelocity.com y Expedia.com, y otros), están teniendo mucho éxito en Internet. En el otro extremo, grandes grupos de mercadólogos de nicho están utilizando la web para llegar a nuevos mercados y ampliar sus ventas.

No obstante, gran parte del crecimiento anticipado de las ventas en línea será para los minoristas multicanal, es decir, los comerciantes tradicionales y en línea que combinen exitosamente el mundo físico y el mundo virtual.

En una clasificación reciente de los 500 sitios de ventas al menudeo en línea, el 58% eran minoristas multicanal.<sup>28</sup> Por ejemplo, el fortalecido sitio de web de Macy's complementa sus más de 800 tiendas en todo Estados Unidos. Aunque muchos de sus clientes hacen compras en línea, el sitio ofrece una amplia gama de aplicaciones diseñadas para crear lealtad hacia Macy's y llevar a los clientes a las tiendas. Al igual que muchos minoristas, Macy's ha descubierto que sus mejores clientes compran tanto en línea como en las tiendas. "Cuando nuestros clientes compran [tanto en línea como en las tiendas, gastan 20% más en las tiendas que el cliente promedio que sólo compra de forma tradicional, y 60% más en línea que el cliente promedio que sólo compra en Internet en Macys.com", afirma el director de Macys.com. Sin embargo, el sitio web no sólo busca vender productos en línea. "Creemos que Macys.com es más que un sitio de ventas; lo consideramos el centro en línea de la marca Macy's".<sup>29</sup>

### Creciente importancia de la tecnología de las ventas al menudeo

Las tecnologías de las ventas al menudeo se han convertido en importantes herramientas competitivas. Los minoristas progresistas utilizan tecnología de información avanzada y sistemas de cómputo para realizar mejores pronósticos, para controlar los costos por inventario, para interactuar con los proveedores por medios electrónicos, para enviar información entre las tiendas, e incluso para vender a los clientes dentro de las tiendas. Estas compañías han adoptado complejos sistemas para cobro por escáner en las cajas, para seguimiento de inventario RFID, para manejo de mercancías, para envío y recepción de información, y para interactuar con los clientes.

Tal vez los avances más sorprendentes en la tecnología de la venta al menudeo son las formas en que los minoristas actuales se relacionan con los clientes. Los compradores actuales están acostumbrados a la velocidad y a la comodidad de comprar en línea, y al control que Internet les permite tener sobre el proceso de compra. La web les permite comprar cuando lo desean y donde lo desean, con un acceso instantáneo a enormes cantidades de información acerca de productos y precios. Ninguna tienda real podría hacer todo eso.

Sin embargo, un número cada vez mayor de minoristas está tratando de satisfacer estas nuevas expectativas de los consumidores llevando esas tecnologías basadas en Internet a sus tiendas.

Muchos vendedores al menudeo ahora utilizan de forma rutinaria tecnologías como quioscos con pantallas sensibles al tacto, auxiliares de compras móviles portátiles, tarjetas para clientes leales, sistemas de pago por autoescaneo y acceso a las bases de datos del inventario de la tienda en el sitio. ● Considere la cadena de supermercados Stop & Shop:<sup>30</sup>

Para involucrar a los compradores mientras empujan su carrito de compras por los pasillos, acelerar el pago y, en general, mejorar la experiencia de compra, Stop & Shop les proporciona escáneres portátiles móviles Scan It. Los compradores los activan al pasar su tarjeta de lealtad y luego los utilizan para registrar y empacar los productos mientras hacen sus compras. El aparato lleva un registro del total de sus compras. Conforme los clientes caminan por los pasillos, basado en la historia de compras del cliente y en los artículos seleccionados en ese momento, los escáneres Scan It muestran los precios de venta y producen cupones electrónicos. Los clientes incluso pueden utilizar los escáneres para hacer pedidos de productos *delicatessen* mientras hacen compras en otros lugares de la tienda. Cuando llegan al mostrador de esos productos, sus pedidos ya están listos. Cuando terminan, los compradores pagan y se dirigen con rapidez a una fila de autopago. En la actualidad, los escáneres Scan It procesan alrededor del 10% de las ventas en las tiendas Stop & Shop. La nueva tecnología no sólo permite que los clientes compren con mayor rapidez y comodidad, sino que también reduce los costos de operación de la tienda.



● Tecnología de las ventas al menudeo: Stop & Shop utiliza tecnología para que los clientes compren con mayor rapidez y comodidad.

### Ventas al menudeo ecológicas

En la actualidad, los minoristas están adoptando cada vez más prácticas ambientalmente sustentables; están logrando que sus tiendas y operaciones sean más ecológicas, promocionan productos más responsables con el ambiente, lanzan programas para ayudar a que los clientes sean más responsables, y trabajan con los socios de canal para reducir su impacto ambiental.



● Los arcos dorados de McDonald's se están volviendo ecológicos. Sus nuevos restaurantes ecoamistosos son diseñados, desde sus cimientos, con una nueva actitud completamente verde.

En un nivel más básico, la mayoría de los minoristas grandes están haciendo que sus tiendas sean más amistosas con el ambiente mediante el diseño, la construcción y las operaciones sustentables de sus instalaciones. Por ejemplo, las nuevas tiendas Safeway realizan un reciclaje intensivo y organizan programas de composta, utilizan la energía eólica y paneles solares, así como materiales de construcción sustentable y de la misma región. ● De manera similar, los arcos dorados de McDonald's también se están volviendo ecológicos. Sus nuevos restaurantes ecoamistosos son diseñados, desde sus cimientos, con una nueva actitud completamente verde.<sup>31</sup>

Un nuevo McDonald's "ecológico" en Cary, Carolina del Norte, fue construido y amueblado principalmente con materiales de construcción reciclados. El estacionamiento se hizo con pavimento permeable, el cual absorbe y limpia el agua de lluvia, y la filtra de nuevo hacia los mantos acuíferos. La iluminación exterior e interior utiliza LED con energía eficiente, que consume hasta 78 por ciento menos energía y dura de 10 a 20 veces más que la iluminación tradicional. El restaurante está adornado con abundantes plantas que requieren poca agua y resisten las sequías. Además, la poca agua que necesitan se recoge del techo y de la condensación del sistema HVAC supereficiente. Dentro del restaurante, los tragaluces permiten el paso de la luz natural y reducen el uso de energía. Un complejo sistema de iluminación ajusta la luz interna con base en la luz que entra a través de los tragaluces. El comedor está lleno de materiales fabricados con contenidos reciclados (por ejemplo, pisos de baldosas recicladas, y mostradores hechos de vidrio y concreto reciclados); además, la pintura y los productos químicos para la limpieza fueron elegidos por su bajo impacto en el ambiente. Otras características ecológicas incluyen equipos de cocina de alta eficiencia, ahorro de agua, lavabos y excusados de flujo bajo. El restaurante incluso ofrece a los clientes estaciones de carga para vehículos eléctricos.

Los minoristas también están haciendo más ecológico su surtido de productos. Por ejemplo, el nombre *Simply Green* de JCPenney identifica productos con marca de tiendas que son orgánicos, renovables o que están fabricados con materiales reciclados. "Cada producto con el nombre *Simply Green* ayuda a sanar el ambiente, poco a poco", afirma la compañía. De manera similar, Safeway ofrece a su propia línea *Bright Green* de productos para el cuidado del hogar, incluyendo jabones para la limpieza y detergentes para ropa hechos con ingredientes biodegradables y naturales, focos con un uso eficiente de la energía, y productos de papel fabricados con materiales 100% reciclados. Este tipo de productos pueden incrementar las ventas y mejorar la imagen del minorista, al ser considerada una compañía responsable. "Más que nunca, nuestros consumidores están conscientes de las decisiones y las conductas que afectan el mundo que nos rodea", afirma un ejecutivo de marketing de Safeway. "Queremos simplificar 'la elección de lo ecológico'".<sup>32</sup>

Muchos minoristas también han creado programas para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más responsables con el ambiente. El programa EcoEasy de Staples sirve para que los clientes identifiquen los productos ecológicos que se venden en sus tiendas, y facilita el reciclaje de los cartuchos de impresión, teléfonos celulares, computadoras y otros productos tecnológicos para oficina. Staples recicla alrededor de 30 millones de cartuchos de impresión y 4 millones de libras de desperdicios electrónicos cada año. De manera similar, el programa "Greener Together" de Best Buy, ayuda a los clientes a elegir productos nuevos con energías más eficientes y a reciclar los productos viejos.<sup>33</sup>

Por último, muchos grandes vendedores al menudeo están uniéndose con proveedores y distribuidores para crear productos, empaques y sistemas de distribución más sustentables. Por ejemplo, Amazon.com trabaja de cerca con los productores de muchos de los artículos que vende para reducir y simplificar su empaque. Y, además de sus propias iniciativas importantes de sustentabilidad, Walmart utiliza un enorme poder de compra para alentar a su ejército de proveedores a reducir su impacto ambiental y a incrementar sus prácticas ecológicas. Esta empresa incluso creó un índice de productos sustentables mundial, mediante el cual califica a sus proveedores. Además, planea traducir el índice en una clasificación sencilla para que los consumidores puedan tomar decisiones de compra más sustentables.

Las ventas al menudeo ecológicas benefician tanto al informe financiero de la compañía como su resultado neto. Las prácticas sustentables mejoran el informe financiero al atraer a los consumidores que desean apoyar a los vendedores de los productos que no afectan el ambiente; además, ayudan a la empresa reduciendo sus costos. Por ejemplo, el programa de reducción de empaques de Amazon.com fomenta la comodidad de los clientes y eliminan “la frustración del empaque” mientras ahorran costos de empaque. Por otro lado, un restaurante McDonald’s que es amistoso con la Tierra no sólo atrae a los clientes y ayuda a salvar el planeta, sino que reduce sus costos de operación. “Las ventas al menudeo ecológicas se han convertido recientemente en otro elemento legítimo de diferenciación en la ecuación de la marca [al menudeo], y también crea rápidas oportunidades significativas de rendimiento”, concluye un analista de las ventas al menudeo.<sup>34</sup>

## Expansión global de los grandes minoristas

Cada vez con mayor frecuencia, los minoristas con formatos únicos y fuertes posicionamientos de marca se expanden internacionalmente. Muchos de ellos están llegando a otros países para escapar de los mercados nacionales maduros y saturados. Con el paso de los años, varios minoristas estadounidenses enormes, como McDonald’s, han logrado relevancia internacional como resultado de su intenso marketing. Otros, como Walmart, ganan presencia mundial con suma rapidez. Walmart, que ahora opera más de 4 000 tiendas en 14 países, vislumbra un gran potencial global. Su división internacional reportó el año pasado ventas por más de 100 000 millones de dólares, un 50% más que las ventas *totales* de su rival Target, de 63 000 millones.<sup>35</sup>

Sin embargo, los minoristas estadounidenses aún están muy rezagados en comparación con Europa y Asia en lo referente a la expansión global. Diez de los 20 minoristas más grandes del mundo son empresas estadounidenses, y sólo cuatro de ellas han abierto tiendas fuera de Norteamérica (Walmart, Home Depot, Sears y Costco). De los 10 minoristas en la lista de las 20 empresas más grandes del mundo que no son estadounidenses, siete tienen tiendas en al menos 10 países. Entre los minoristas extranjeros que trabajan en mercados extranjeros se encuentran las cadenas francesas Carrefour y Auchan, las cadenas alemanas Metro y Aldi, y Tesco de Gran Bretaña.<sup>36</sup>

Carrefour, el minorista francés de descuento, que es el segundo vendedor al detalle más grande del mundo después de Walmart, se ha embarcado en una misión agresiva para expandir su papel como minorista líder internacional:

Carrefour Group opera más de 15 400 tiendas en más de 30 países de Europa, Asia y el continente americano, incluyendo más de 1 000 hipermercados (supercentros). En el mercado europeo es el vendedor número uno en supermercados, y en el mundo es el líder de hipermercados. Carrefour está superando a Walmart en varios mercados emergentes, incluyendo Sudamérica, China y la Cuenca del Pacífico; es el líder del mercado en Brasil y Argentina, donde opera más de 1 000 tiendas, en contraste con Walmart que sólo tiene 477 unidades en estos dos países. Carrefour es el minorista extranjero más grande de China, donde opera más de 443 tiendas, a diferencia de 279 de Walmart. En suma, aunque Walmart vende tres veces más que Carrefour, esta última tienda la está superando en la mayoría de los mercados fuera de Norteamérica. La única pregunta es: ¿el minorista francés podrá mantener su liderazgo? Mientras que ningún otro minorista se jacte de estar en la misma liga que Walmart por su presencia general en las ventas al menudeo, Carrefour tiene más posibilidades que la mayoría de dominar los mercados mundiales.<sup>37</sup>

### Ventas al mayoreo

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

### Mayorista

Compañía que se dedica *principalmente* a actividades de venta al por mayor.

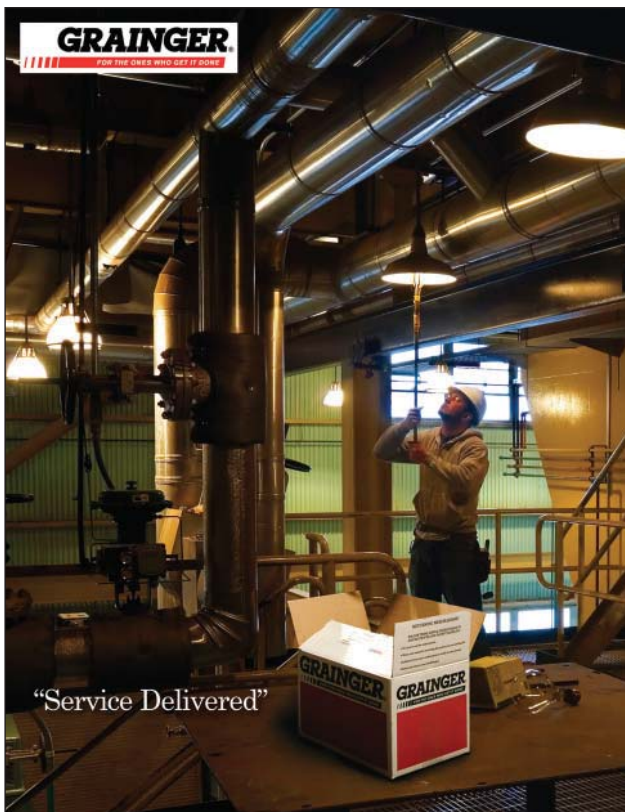
**Comentario del autor** | Mientras los minoristas venden principalmente productos y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, los mayoristas venden principalmente a quienes compran productos para revenderlos o darles un uso comercial. Debido a que los mayoristas operan tras bambalinas, por lo general son desconocidos para los consumidores finales. Sin embargo, son muy importantes para sus clientes industriales.

## Venta al mayoreo

Las **ventas al mayoreo** incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Denominamos **mayoristas** a las compañías que se dedican *principalmente* a actividades de venta al mayoreo.

Los mayoristas compran principalmente a los productores y venden a los minoristas, a consumidores industriales y a otros mayoristas. Como resultado, muchos de los mayoristas más grandes e importantes de Estados Unidos son desconocidos para los consumidores finales. ● Por ejemplo, es probable que usted nunca haya oído hablar de Grainger, a pesar de que es muy conocido y valorado por sus más de 1.8 millones de clientes de negocios e institucionales en Norteamérica, India, China y Panamá.<sup>38</sup>

Es probable que Grainger sea el líder de mercado más grande del que usted nunca ha oído hablar. Se trata de una empresa de 6 000 millones de dólares, que ofrece un millón de productos para mantenimiento, reparación y operación (MRO) a más de 2 millones de



● **Ventas al mayoreo:** muchos de los mayoristas más grandes y más importantes de Estados Unidos (como Grainger), son desconocidos para los consumidores finales. Sin embargo, son reconocidos y muy valorados por los clientes industriales a los que atienden.

vendedor al mayoreo y, como casi todos los mayoristas, opera tras bambalinas, vendiendo principalmente a otros negocios.

Pero, ¿por qué los mayoristas son importantes para los vendedores? Por ejemplo, ¿por qué un productor usa mayoristas en lugar de vender directamente a los minoristas o a los consumidores? En pocas palabras, los mayoristas agregan valor al realizar una o más de las siguientes funciones de canal:

- *Vender y promover:* Las fuerzas de ventas de los mayoristas ayudan a que los fabricantes lleguen a muchos clientes pequeños a un costo bajo. El mayorista tiene mucho más contactos y con frecuencia el comprador confía más en él que en el fabricante distante.
- *Compra y preparación de surtidos:* Los mayoristas pueden seleccionar artículos y crear los surtidos que necesitan sus clientes, ahorrando así mucho trabajo a los consumidores.
- *Fragmentación de lotes:* Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía y al fragmentarlos (dividiéndolos en cantidades pequeñas).
- *Almacenamiento:* Los mayoristas mantienen inventarios, reduciendo así los costos y riesgos de inventario a los proveedores y a los clientes.
- *Transporte:* Los mayoristas hacen entregas más rápidas a los compradores puesto que están más cerca de ellos que los productores.
- *Financiamiento:* Los mayoristas financian a sus clientes al otorgarles crédito, y financian a sus proveedores al realizar pedidos y al pagar las facturas de manera oportuna.
- *Aceptación de riesgos:* Los mayoristas corren riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y cualquier costo por robo, daño, descomposición y obsolescencia.
- *Información de mercado:* Los mayoristas ofrecen información a proveedores y a clientes sobre competidores, nuevos productos y cambios en los precios.
- *Servicios gerenciales y asesoría:* Los mayoristas con frecuencia ayudan a los minoristas a capacitar a sus empleados, a mejorar el diseño y los exhibidores de sus tiendas, y a establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios.

clientes. A través de su red de sucursales, centros de servicio, representantes de ventas, catálogo y sitio web, Grainger vincula a sus clientes con los suministros que necesitan para mantener sus instalaciones funcionando de manera adecuada (todo tipo de artículos, desde focos, limpiadores y estuches de exhibición, hasta tuercas y tornillos, motores, válvulas, herramientas eléctricas, equipo de prueba y herramientas de seguridad. Sus 600 sucursales, 22 centros de distribución ubicados estratégicamente, más de 18000 empleados y sitio web innovadores, manejan más de 115000 transacciones al día, y el 98% de los pedidos se envían en menos de 24 horas. Entre los clientes de Grainger se encuentran organizaciones que van desde fábricas, talleres y tiendas de abarrotes, hasta escuelas y bases militares. Algunos muy conocidos son Abbott Laboratories, General Motors, Campbell's Soup, América Airlines y el servicio postal estadounidense.

Grainger opera con base en una propuesta de valor sencilla: lograr que los clientes encuentren y compren suministros MRO con facilidad y a menor costo. Inicia actuando como una tienda de una parada donde se encuentran todos los productos necesarios para dar mantenimiento a sus instalaciones. A un nivel más general, establece relaciones perdurables con los clientes al ayudarlos a encontrar *soluciones* a todos sus problemas de MRO. Al actuar como consultores, los representantes de ventas de Grainger ayudan a los compradores en todo tipo de situaciones, desde mejorar la administración de su cadena de suministro, hasta reducir los inventarios y agilizar las operaciones de almacenamiento. Entonces, ¿por qué usted nunca ha oído hablar de Grainger? Quizá se deba a que la compañía opera en el mundo sin glamour del suministro para MRO, que son importantes para todos los negocios pero no para los consumidores. Sin embargo, lo más probable es que se deba a que la compañía es un

**Comerciante mayorista**

Negocio mayorista de propiedad independiente que se vuelve dueño de la mercancía que maneja.

**Corredor**

Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes y cuya función es reunir a quienes compran y a quienes venden, y ayudarles en la negociación.

**Agente**

Mayorista que representa a compradores o a vendedores de forma relativamente permanente, que sólo efectúa unas cuantas funciones y no adquiere la propiedad de los bienes.

**Sucursales y oficinas de ventas del fabricante**

Ventas al mayoreo por los vendedores o compradores mismos, sin utilizar mayoristas independientes.

**Tipos de mayoristas**

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales (vea la **tabla 13.3**); los *comerciantes mayoristas*, los *corredores y agentes*, y las *sucursales y oficinas de venta del fabricante*. Los **comerciantes mayoristas** constituyen el grupo más grande de mayoristas, ya que representan cerca del 50% de todas las ventas al mayoreo. Hay dos tipos principales de comerciantes mayoristas: los de servicio completo y los de servicio limitado. Los *mayoristas de servicio completo* ofrecen un conjunto de servicios completo, en tanto que los diversos *mayoristas de servicio limitado* brindan menos servicios a sus proveedores y clientes. Los diversos tipos de mayoristas de servicio limitado desempeñan diversas funciones especializadas en el canal de distribución.

Los *corredores y agentes* difieren de los comerciantes mayoristas en dos aspectos: no tienen la propiedad de los bienes y realizan sólo algunas funciones. Al igual que los comerciantes mayoristas, se suelen especializar en una línea de producto o un tipo de cliente. Un **corredor** reúne a compradores y vendedores, y los ayuda a realizar sus negociaciones. Los **agentes** representan a los compradores y vendedores de forma más permanente. Los *agentes de fábrica* (también llamados *representantes de los fabricantes*) son los agentes mayoristas más comunes. El tercer tipo principal de mayoreo es el realizado en **sucursales y oficinas de ventas del fabricante**, y lo realizan los propios vendedores o compradores, sin utilizar a mayoristas independientes.

**Decisiones de marketing de mayoristas**

En la actualidad, los mayoristas enfrentan mayores presiones competitivas, clientes más demandantes, nuevas tecnologías y más programas de compra directa por parte de grandes compradores industriales, institucionales y minoristas. Como resultado, han renovado sus estrategias de marketing. Al igual que los minoristas, sus decisiones de marketing incluyen la segmentación y la selección de mercados meta, la diferenciación y el posicionamiento, y la mezcla de marketing: surtido de productos y servicios, precios, promoción y distribución (vea la **figura 13.2**).

**Decisiones de segmentación, mercados meta, diferenciación y posicionamiento**

Al igual que los minoristas, los mayoristas deben segmentar y definir sus mercados meta, y distinguirse y posicionarse de manera eficaz, ya que no es posible atender a todos. Podrían elegir un grupo meta según el tamaño del cliente (sólo minoristas grandes), el tipo de cliente (sólo tiendas de conveniencia), la necesidad de servicio (clientes que necesitan crédito), u otros factores. Dentro del grupo meta, pueden identificar a los clientes más redituables, diseñar mejores ofertas y establecer mejores relaciones con ellos. Los mayoristas pueden proponer sistemas de reabastecimiento automático, establecer sistemas para capacitación y asesoría, o incluso patrocinar una cadena voluntaria. Ellos también podrían desalentar a los clientes menos redituables requiriendo pedidos más grandes o cobrando cargos de servicio por los más pequeños.

**Decisiones de la mezcla de marketing**

Al igual que los minoristas, los mayoristas deben tomar decisiones acerca del surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y la plaza. Los mayoristas añaden valor para el cliente a través de los *productos y servicios* que ofrecen, y a menudo se ven sometidos a la enorme presión de trabajar una línea completa y de tener un inventario suficiente para la entrega inmediata. Sin embargo, esta práctica podría afectar de forma negativa las utilidades, por lo que en la actualidad los mayoristas están disminuyendo el número de líneas que trabajan, y sólo eligen las más redituables. Los mayoristas también están reevaluando los servicios que serían más útiles para establecer relaciones firmes con los clientes, y los que deben descartarse o cobrarse a los clientes. La clave es encontrar la mezcla de servicios más valorada por sus clientes meta.

El *precio* también constituye una decisión importante del mayorista, quien suele aumentar el costo de los bienes en un porcentaje estándar, digamos, el 20%. Entonces, si los gastos representan el 17% del margen bruto, queda un margen de utilidades del 3%. En la venta al por mayor de comestibles, el margen promedio de utilidades suele ser menor al 2%. Los mayoristas están probando nuevos métodos de fijación de precios. La reciente crisis económica puso a los mayoristas bajo una enorme presión para reducir sus costos y sus precios. A medida que sus clientes industriales y minoristas enfrentan ventas y márgenes reducidos, se dirigen a los mayoristas en busca de precios más bajos. Ellos podrían reducir el margen en algunas líneas con la finalidad de ganar nuevos clientes importantes, o solicitar a sus proveedores precios rebajados cuando existe la posibilidad de convertirlos en mayores ventas para el proveedor.



● TABLA | 13.3 Principales tipos de mayoristas

Tipo	Descripción
<b>Comerciantes mayoristas</b>	Negocios con dueño independiente que asumen la propiedad de toda la mercancía que manejan. Existen <i>mayoristas de servicio completo</i> y <i>mayoristas de servicio limitado</i> .
Mayoristas de servicio completo	Ofrecen una línea completa de servicios: mantener existencias, conservar una fuerza de ventas, dar crédito, hacer entregas y brindar ayuda administrativa. Existen dos tipos, los comerciantes al mayoreo y los distribuidores industriales.
<i>Comerciantes al mayoreo</i>	Venden básicamente a minoristas y prestan una amplia gama de servicios. Los <i>mayoristas de mercancías generales</i> manejan diversas líneas de productos; mientras que los <i>mayoristas de línea general</i> sólo trabajan una o dos líneas. Los <i>mayoristas de especialidad</i> trabajan sólo parte de una línea.
<i>Distribuidores industriales</i>	Venden a fabricantes más que a minoristas. Ofrecen varios servicios, como mantener existencias, dar crédito y hacer entregas. Muchos de ellos manejan una amplia gama de mercancía, una línea general o una línea de especialidad.
Mayoristas de servicio limitado	Ofrecen menos servicios que los de servicio completo. Hay varios tipos de mayoristas de servicio limitado:
<i>Mayoristas de pagar y llevar</i>	Manejan una línea limitada de productos de mucha venta y venden a minoristas pequeños al contado. Por lo general no hacen entregas.
<i>Mayoristas camioneros (o camioneros destajistas)</i>	Realizan básicamente una función de venta y entrega. Trabajan una línea limitada de mercancía semiperecedera (como leche, pan o bocadillos), que venden al contado al hacer sus entregas en supermercados, pequeñas abarroterías, hospitales, restaurantes, comedores de empresas y hoteles.
<i>Proveedores intermediarios</i>	No mantienen inventarios ni manejan el producto. Al recibir un pedido, seleccionan a un fabricante, que envía la mercancía directamente al cliente. Estos mayoristas operan en industrias a granel, como las del carbón, la madera y el equipo pesado.
<i>Operadores a consignación</i>	Dan servicio a minoristas de comestibles y medicamentos, y manejan básicamente artículos no alimenticios. Los operadores envían camiones a las tiendas, donde el personal de entrega acomoda juguetes, libros de bolsillo, artículos de ferretería, artículos de belleza y salud, u otros productos. Los operadores a consignación etiquetan y renuevan la mercancía, establecen exhibiciones de punto de compra y mantienen registros de inventario.
<i>Cooperativas de productores</i>	Son propiedad de agricultores y reúnen productos agrícolas para venderlos en los mercados locales. Estos grupos con frecuencia tratan de mejorar la calidad de los productos y de promover una marca de cooperativa, como las pasas Sun-Maid, las naranjas Sunkist y las nueces Diamond.
<i>Mayoristas de pedido por correo o internet</i>	Mantienen sitios web o envían catálogos para sus clientes minoristas, industriales e institucionales, los cuales describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos de especialidad y otros productos pequeños. Sus principales clientes son negocios que están en zonas pequeñas de las afueras.
<b>Corredores y agentes</b>	No asumen la propiedad de la mercancía. Su función primordial consiste en facilitar la compraventa, por lo que ganan una comisión sobre el precio de venta. Por lo general se especializan en una línea de producto o tipo de cliente.
Corredores	Reúnen a compradores y vendedores para ayudarlos a negociar. La parte que los contrata les paga y no mantienen inventarios, no participan en el financiamiento ni corren riesgo alguno. Ejemplos: corredores de comestibles, de bienes raíces, de seguros y de valores.
Agentes	Representan a los compradores o vendedores de forma más permanente que los corredores. Existen varios tipos:
<i>Agentes de fábrica</i>	Representan a dos o más fabricantes de líneas complementarias. A menudo se utilizan en líneas como ropa, muebles y artículos eléctricos. Estos agentes son contratados por fabricantes pequeños que no pueden pagar una fuerza de ventas de campo propia, y por fabricantes grandes que usan agentes para abrir nuevos territorios, o para cubrir territorios que no justifican a vendedores de tiempo completo.
<i>Agentes de ventas</i>	Por contrato, están autorizados para vender toda la producción de un fabricante. El agente de ventas funciona como un departamento de comercialización y tiene una gran influencia sobre los precios, los términos y las condiciones de la venta. Se encuentran en áreas como textiles, maquinaria y equipo industrial, carbón y hulla, sustancias químicas y metales.
<i>Agentes de compras</i>	Suelen tener una relación a largo plazo con los compradores, hacen compras a su nombre y a menudo reciben, inspeccionan, almacenan y envían la mercancía a los compradores. Ellos ayudan a sus clientes a obtener los mejores productos y precios del mercado.

(Continúa)

● TABLA | 13.3 Principales tipos de mayoristas (continuación)

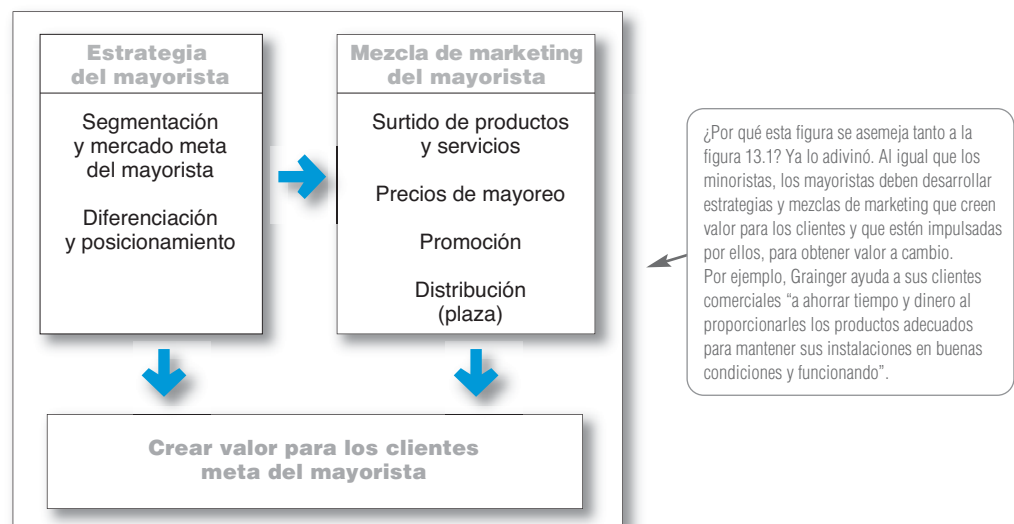
Tipo	Descripción
Comerciantes por comisión	Toman posesión física de los productos y negocian su venta. Se emplean básicamente en el comercio agrícola por agricultores que no desean vender su propia producción. El comerciante por comisión lleva un camión cargado con mercancía a un mercado central, vende los productos al mejor precio, deduce una comisión y gastos, y entrega el saldo al productor.
<b>Sucursales y oficinas de fabricantes y minoristas</b>	Operaciones de venta al mayoreo administradas por los propios compradores y vendedores, y no a través de mayoristas independientes. Podría haber sucursales y oficinas independientes dedicadas a las ventas o a las compras.
Sucursales y oficinas de ventas	Los fabricantes las establecen para mejorar el control de inventarios, las ventas y la promoción. Las <i>sucursales de ventas</i> mantienen inventarios y se encuentran en la industria maderera y de equipo y refacciones automotrices. Las <i>oficinas de ventas</i> no mantienen inventarios y son comunes en las industrias textiles y mercería.
Oficinas de compras	Desempeñan una función similar al de corredores y agentes, pero forman parte de la organización del comprador. Muchos minoristas establecen oficinas en mercados grandes como Nueva York y Chicago.

A pesar de que la *promoción* sería crucial para el éxito de los mayoristas, a la mayoría de éstos no les interesa. El uso de la publicidad comercial, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas es muy disperso y no está planeado. Muchos de ellos no están actualizados respecto a las ventas personales: aun consideran que las ventas consisten en un solo vendedor hablando con un solo cliente, en vez de un esfuerzo de equipo por vender, crear y dar servicio a cuentas importantes. Los mayoristas también deben adoptar algunas de las técnicas promocionales no personales que utilizan los minoristas; deben desarrollar una estrategia general de promoción, y hacer mayor uso de materiales y programas de promoción para el proveedor.

Por último, la *distribución* (plaza) es muy importante, pues los mayoristas deben elegir su ubicación, instalaciones y sitio web de manera cuidadosa. En una época los mayoristas solían situarse en áreas con rentas e impuestos bajos, e invertían poco dinero en sus edificios, equipo y sistemas. Sin embargo, con los avances de la tecnología, estas decisiones dan como resultado sistemas obsoletos para el manejo de materiales, procesamiento de pedidos y entregas.

En cambio, en la actualidad los mayoristas grandes y actualizados han reaccionado ante la elevación de costos invirtiendo en almacenes automatizados y sistemas de tecnología de información. Los pedidos se alimentan directamente del sistema del minorista a la computadora del mayorista; en tanto que los artículos son seleccionados por aparatos mecánicos, y llevados de forma automática a la plataforma de embarque, donde se ensamblan. La mayoría de los grandes mayoristas utilizan tecnología para realizar su contabilidad, su facturación, su control de inventario y sus pronósticos. Los mayoristas modernos adaptan sus servicios a las necesidades de los clientes meta, y buscan los métodos de hacer negocios que reduzcan costos. Además, realizan

● FIGURA | 13.2 Estrategia de marketing de mayoristas



más transacciones en línea. Por ejemplo, el canal de ventas con mayor crecimiento de Grainger es el comercio electrónico. En la actualidad, las compras en línea representan el 24% de las ventas de los mayoristas en Estados Unidos.<sup>39</sup>

## Tendencias de la venta al mayoreo

En la actualidad, los mayoristas enfrentan muchos desafíos. La industria continúa siendo vulnerable a una de las tendencias más permanentes: la necesidad de una eficiencia aún mayor. Las condiciones económicas recientes han conducido a demandas de precios más bajos y la salida de proveedores que no añaden valor a partir de los costos y de la calidad. Los mayoristas actualizados buscan constantemente mejores formas de satisfacer las cambiantes necesidades de sus proveedores y clientes meta; reconocen que la única razón de su existencia reside en agregar valor al incrementar la eficiencia y la eficacia de todo el canal de marketing.

Como ocurre con otros tipos de comerciantes, la meta consiste en establecer relaciones de valor agregado con los clientes. Por ejemplo, Grainger logra su éxito al facilitarles las cosas y permitirles mayor eficiencia a sus compradores comerciales e institucionales, y a los vendedores que atiende:

Además de facilitarles a sus clientes la obtención de los productos que necesitan, Grainger también les ayuda a agilizar sus procesos de adquisición. Para la mayoría de las compañías, la adquisición de suministro MRO es un proceso muy costoso. De hecho, el 40% del costo del suministro MRO proviene del proceso de compra, incluyendo el hecho de encontrar un proveedor, negociar el mejor trato, hacer el pedido, recibirlo y pagar la factura. Grainger busca constantemente formas de reducir los costos asociados con la adquisición de estos suministros, tanto a nivel interno como externo. Una compañía descubrió que al trabajar con Grainger redujo su tiempo de requisición en más del 60%, y que los tiempos de espera se transformaron de días a horas. Su cadena de suministro se redujo de 12 000 proveedores a 560, lo que disminuyó sus gastos de forma significativa. De manera similar, una compañía grande de productos de madera y papel ha llegado a apreciar los ágiles procesos de solicitud de pedidos y selección de Grainger; ahora pide dos terceras partes de sus suministros en el sitio web de Grainger, a un costo anual de adquisición de sólo 300 000 dólares. En contraste, para el resto de sus necesidades, la compañía trata con más de 1 300 pequeños distribuidores, a un costo de adquisición de 2.4 millones de dólares cada año (ocho veces el costo de tratar con Grainger, por la mitad del volumen). La empresa ahora está buscando formas de comprar todo su suministro MRO a Grainger. Como señala el gerente de sucursal de la compañía: “Si no ahorramos tiempo y dinero [a nuestros clientes] cada vez que vengan [a nosotros], no regresarán”.<sup>40</sup>

McKesson, un proveedor de diversos servicios para el cuidado de salud, y el mayorista estadounidense más importante de productos farmacéuticos, salud y belleza, cuidado de la salud en el hogar y de suministros y equipos médicos, es un buen ejemplo de un mayorista actualizado que añade valor. Para sobrevivir, sobre todo en un entorno económico difícil, esta compañía debe continuar siendo más eficiente en sus costos que las sucursales de venta de los fabricantes. Así, la

empresa ha construido almacenes automatizados eficientes, establecido enlaces directos por computadora con fabricantes de medicamentos, y organizado sistemas de administración de suministro en línea y de cuentas por cobrar para los clientes. McKesson ofrece a las farmacias minoristas una amplia gama de recursos en línea, incluyendo asesoría para la administración de suministro, búsquedas por catálogo, seguimiento de pedidos en tiempo real y sistemas de administración de cuentas. También ha creado soluciones como máquinas automáticas de distribución farmacéutica que ayudan a los farmacéuticos a reducir costos e incrementar su precisión. ● Los minoristas incluso utilizan el sistema de la compañía para llevar registros de las prescripciones y del perfil médico de sus clientes.

Los clientes de sus equipos y artículos médico-quirúrgicos reciben una amplia variedad de soluciones en línea, así como herramientas para la administración de suministro, incluyendo un sistema de manejo de pedidos en línea e información en tiempo real sobre productos y precios, la disponibilidad del inventario y el estado de los pedidos. Según McKesson, añade valor al canal al ofrecer “abastecimiento,



● McKesson, el mayorista de productos farmacéuticos, ayuda a sus clientes farmacéuticos minoristas hacer más eficientes al ofrecer una amplia gama de recursos en línea. Los minoristas incluso utilizan el sistema de la compañía para llevar registros del perfil médico de sus clientes.

información y productos y servicios para la administración del cuidado de la salud, diseñados para reducir costos y mejorar la calidad del cuidado de la salud".<sup>41</sup>

La diferencia entre los minoristas grandes y los mayoristas grandes continúa siendo difusa. Muchos minoristas ahora operan con formatos como los clubes de mayoreo y los supercentros que desempeñan muchas funciones de mayoreo. A la vez, muchos grandes mayoristas están estableciendo sus propias operaciones al menudeo. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, SuperValu era considerado un mayorista de comestibles, ya que la mayoría de sus negocios provenían del suministro de productos de abarrotes a minoristas independientes. Sin embargo, durante la última década, SuperValu inició o adquirió varias cadenas de comestibles al menudeo, incluyendo Albertsons, Jewel-Osco, Save-A-Lot, Cub Foods, Acme y otras compañías, lo que la convirtió en la tercera compañía minorista de comestibles más grande de Estados Unidos (sólo detrás de Walmart y Kroger). Así, aunque continúa siendo el principal mayorista de comestibles de ese país, ahora se le clasifica como vendedor al menudeo debido a que 75% de sus ventas de 44 000 millones provienen de negocios al detalle.<sup>42</sup>

Los mayoristas seguirán aumentando los servicios que prestan a los minoristas: fijación de precios al menudeo, publicidad cooperativa, informes de marketing e información gerencial, servicios de contabilidad, transacciones en línea y otros. Tanto la reciente crisis económica como la demanda de mayores servicios, han reducido las utilidades de los mayoristas. Quienes no encuentren formas eficientes de entregar valor a sus clientes pronto quedarán fuera del negocio. Sin embargo, el creciente uso de sistemas computarizados, automatizados y por Internet ayudará a los mayoristas a limitar los costos de pedido, de embarque y de mantenimiento de inventario, elevando así su productividad.

Por último, al enfrentar un crecimiento lento en sus mercados domésticos y acontecimientos como el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN), muchos grandes mayoristas se están volviendo globales. Por ejemplo, McKesson ahora recibe cerca del 8% de sus utilidades de las operaciones que realiza en Canadá y en otros países. Su grupo, Information Solutions, opera en la actualidad en todo Norteamérica, el Reino Unido y otras naciones europeas.<sup>43</sup>

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

La venta al menudeo y al mayoreo consiste en muchas organizaciones que llevan bienes y servicios desde el punto de producción al lugar de su consumo. En este capítulo estudiamos la naturaleza y la importancia de las ventas al menudeo, los principales tipos de minoristas, las decisiones que deben tomar y el futuro de las ventas al menudeo. Después abordamos los mismos temas con respecto a los mayoristas.

### Objetivo 1 Explicar el papel que desempeñan los minoristas en el canal de distribución y describir los principales tipos de ellos.

La *venta al menudeo* incluye todas las actividades relacionadas con la comercialización directa de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Existen tiendas minoristas de todo tipo de formas y tamaños, y continúan surgiendo estilos nuevos. Los minoristas de tiendas se clasifican de acuerdo con la *cantidad de servicio* que prestan (autoservicio, servicio limitado o servicio completo), la *línea de productos que venden* (tiendas de especialidad, departamentales y de conveniencia, supermercados, supertiendas y empresas de servicios), y sus *precios relativos* (tiendas de descuento, minoristas de precios rebajado). En la actualidad, muchos minoristas se están uniendo en *organizaciones de minoristas* corporativas y contractuales (cadenas corporativas, cadenas voluntarias y cooperativas de minoristas y organizaciones de franquicia).

### Objetivo 2 Describir las principales decisiones de marketing de los minoristas.

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer y conservar a sus clientes. Deben tomar importantes decisiones

de marketing acerca de la segmentación y el mercado meta, la diferenciación y posicionamiento de tienda y la mezcla de marketing al menudeo.

Los minoristas primero deben segmentar y definir sus mercados meta, para luego decidir cómo se distinguirán y posicionarán en ellos. Aquellos que tratan de ofrecer "algo para todos" terminan dando un mal servicio a todos sus clientes. En contraste, los minoristas exitosos definen sus mercados metas de forma clara y se posicionan con firmeza.

Guiados por un firme posicionamiento y un mercado meta determinado, los minoristas deben crear su mezcla de marketing: el surtido de productos y servicios, los precios, las promociones y la distribución. Las tiendas al detalle no son sólo surtido de productos; además de los artículos y servicios que ofrecen, los minoristas exitosos de la actualidad organizan de forma cuidadosa cada aspecto de la experiencia que viven los consumidores en la tienda. La política de precios del minorista debe ajustarse a su mercado meta y a su posicionamiento, a su surtido de productos y servicios y a su competencia. Los minoristas utilizan algunas o todas las herramientas de promoción para alcanzar a sus clientes: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Por último, es muy importante que los minoristas elijan locales que sean accesibles para sus mercados meta, en áreas que sean congruentes con su posicionamiento.

### Objetivo 3 Analizar las principales tendencias y avances de las ventas al menudeo.

Los minoristas operan en un ambiente difícil y con cambios rápidos, que plantea tanto amenazas como oportunidades. Después de años de bonanza económica para los minoristas, la reciente recesión cambió la suerte de muchas empresas. En la actualidad continúan surgiendo nuevas formas de venta al menudeo. Sin embargo, al mismo tiempo, distintos tipos de minoristas atienden a clientes similares con

los mismos productos y a los mismos precios (convergencia de la venta al menudeo), dificultando su diferenciación.

Otras tendencias de las ventas al menudeo incluyen el surgimiento de los megaminoristas, el rápido crecimiento de las ventas al menudeo fuera de las tiendas, la creciente importancia de la tecnología, el surgimiento de las ventas al menudeo ecológicas, y la expansión global de los grandes minoristas.

**Objetivo 4** Explicar los principales tipos de mayoristas y sus decisiones de marketing.

Las *ventas al mayoreo* incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Los mayoristas se clasifican en tres grupos. Primero, los *comerciantes mayoristas*, que adquieren la propiedad de la mercancía. Este grupo incluye a los *mayoristas de servicio completo* (comerciantes al mayoreo y distribuidores industriales) y *mayoristas de servicio limitado*

(mayoristas de pagar y llevar, mayoristas camioneros, proveedores intermediarios, operadores a consignación, cooperativas de productores y mayoristas de pedido por correo). El segundo grupo, los *corredores y agentes*, no tienen la propiedad de la mercancía, sino que reciben una comisión por ayudar a la compraventa. Por último, las *sucursales y oficinas de ventas de fabricantes* son operadoras de mayoreo dirigidas por comerciantes no mayoristas, con el objetivo de evitar a los mayoristas.

Al igual que los minoristas, los mayoristas deben elegir sus mercados meta con cuidado y posicionarse de manera sólida en ellos. Y, al igual que los minoristas, deben decidir sobre su surtido de productos y servicios, precios, promoción y ubicación. Los mayoristas actualizados buscan constantemente formas de cubrir mejor las necesidades cambiantes de sus proveedores y clientes meta; reconocen que, a la larga, la única razón de su existencia es la de añadir valor al incrementar la eficacia y la eficiencia de todo el canal de marketing. Como ocurre con otros tipos de comerciantes, su meta es la de establecer relaciones de valor agregado con sus clientes.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

Ventas al menudeo (p 374)

Minorista (p 374)

Marketing del comprador (p 375)

Tienda de especialidad (p 376)

Tienda departamental (p 376)

Supermercado (p 376)

Tienda de conveniencia (p 377)

Supertienda (p 378)

Asesino de la categoría (p 378)

Minorista de servicios (p 378)

Tienda de descuento (p 378)

Minorista independiente

de precio reducido (p 378)

Minoristas independientes de precio reducido (p 380)

Venta de fábrica (p 380)

Club de bodega (p 381)

Cadenas de tiendas (p 381)

Franquicia (p 382)

### OBJETIVO 2

Centro comercial (p 388)

### OBJETIVO 3

Concepto de rueda de las ventas al menudeo (p 390)

### OBJETIVO 4

Ventas al mayoreo (p 394)

Mayorista (p 394)

Comerciante mayorista (p 396)

Corredor (p 396)

Agente (p 396)

Sucursales y oficinas de ventas del fabricante (p 396)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Venta al menudeo y al mayoreo**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Analice cómo los minoristas y los mayoristas agregan valor al sistema de marketing. Explique por qué los mercadólogos están adoptando el concepto de *marketing de comprador* (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Analice los factores que se utilizan para clasificar los establecimientos al menudeo y mencione los tipos que se incluyen en cada clasificación (AACSB: comunicación).
3. Mencione y analice brevemente las tendencias que impactarán el futuro de las ventas al menudeo (AACSB: comunicación).
4. Suponga que es el agente de un fabricante para tres líneas de accesorios de ropa para dama. Analice los tipos de decisiones de mezcla de marketing que tendría que tomar (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Analice los diferentes métodos organizacionales de los minoristas y dé un ejemplo de cada uno (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

6. ¿Qué es la convergencia de las ventas al menudeo? ¿Ha ayudado o dañado a los pequeños minoristas? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. La atmósfera de una tienda al detalle se diseña de forma cuidadosa para influir en los compradores. Elija a un minorista que cuente con una tienda tradicional y una tienda en línea. Describa los elementos de la atmósfera de la tienda física, como el color, la iluminación, la música, los aromas y la decoración. ¿Qué imagen proyecta la atmósfera de la tienda? ¿La atmósfera es apropiada, dados su surtido de mercancía y mercado meta? ¿Qué elementos de la atmósfera de la tienda física se encuentran en la atmósfera de su tienda en línea?, ¿el minorista integra la atmósfera de la tienda física con su presencia en línea? Explique (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

2. Compre un producto de su elección en Amazon.com ¿las críticas de los clientes influyeron en su percepción de un producto o marca? Los consumidores que participan en el programa Amazon Vine envían muchas de las críticas de productos que se encuentran en su página. Investigue acerca del programa y analice si la crítica de un consumidor que participan del programa es más útil que la crítica de un consumidor y no lo hace (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
3. Determinar el mercado meta y el posicionamiento de una tienda minorista son decisiones de marketing muy importantes. En un grupo pequeño, desarrolle el concepto para una nueva tienda minorista. ¿Cuál sería el mercado meta de su tienda? ¿Y su posicionamiento? ¿Qué elementos atmosféricos destacarían este posicionamiento de manera eficaz para atraer y satisfacer a sus clientes meta? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

“Espejito, espejito, ¿quién es el más bonito?”. Ya no es sólo una frase de los cuentos de hadas, y la puede encontrar en Internet o en un minorista que esté cerca de usted. EZFace, un espejo virtual que utiliza la realidad aumentada, está cambiando el pasillo de los cosméticos en algunas tiendas Walmart. Una compradora se para en frente del espejo mágico, pasa el código de barras del cosmético que le interesa y se lo prueba de manera virtual sin abrir el empaque. ¡No más arrepentimientos por comprar el tono de lápiz labial equivocado! Los minoristas de autoservicio están interesados en esta tecnología porque podría reducir los daños en el inventario por los productos que los clientes abren y no compran. Ésta es sólo una de las tecnologías digitales interactivas con las que están experimentando los minoristas. ¡Esté al pendiente de lo que sigue!

1. Visite [www.ezface.com](http://www.ezface.com) o [www.ray-ban.com/usa/science/virtual-mirror](http://www.ray-ban.com/usa/science/virtual-mirror) y utilice el espejo virtual para probarse un maquillaje o unos lentes para el Sol. ¿Esta tecnología podría ayudarle a elegir el producto adecuado para su rostro? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Busque otros ejemplos del uso que le están dando los minoristas a las tecnologías digitales, como la publicidad digital y las tecnologías móviles, para servir mejor a los consumidores (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

En Estados Unidos, el pago con tarjeta de crédito es una vieja costumbre, aunque eso no ocurre mucho en Asia. Estados Unidos es el líder del mundo en tarjetas de crédito per cápita: 2.01, cifra mucho más alta que en muchos países asiáticos, como China, con 0.15 per cápita o India con 0.02. Sin embargo, esto está cambiando de manera drástica. Entre 2004 y 2009, las transacciones con tarjeta de crédito en Asia crecieron 158%, alcanzando una cuarta parte del volumen mundial de transacciones. Los gobiernos asiáticos están alentando este crecimiento, debido a que estimula la economía y produce el pago de más impuestos. Los minoristas lo fomentan porque sus consumidores gastan más cuando utilizan tarjetas de crédito que dinero en efectivo.

Sin embargo, esta tendencia no carece de críticas, dada la aversión histórica que han demostrado los asiáticos hacia las deudas.

1. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de fomentar los métodos de pagos electrónicos, a diferencia de los pagos en efectivo, en los países asiáticos? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. La mayoría de las tiendas han eliminado la opción de hacer compras en pagos, para fomentar las compras a crédito. ¿Los minoristas deben alentar a los clientes para que utilicen mucho el crédito? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Walmart

En tiempos económicos difíciles, por lo general les va bien a los líderes de los precios bajos, ya que conservan a sus clientes y obtienen consumidores nuevos que están tratando de reducir sus gastos. Ése fue el caso de Walmart a lo largo de la mayor parte de la reciente crisis económica. Sin embargo, más recientemente Walmart ha observado un cambio en la dinámica. Hacia finales de 2010, las ventas y el tránsito en la misma tienda en sus locales de Estados Unidos han estado disminuyendo durante un año. Esto es desconcertante, sobre todo porque el minorista, durante ese periodo, redujo de manera agresiva sus precios que ya eran bajos. Hay dos razones posibles por la reducción de estas cifras. Primero, los compradores principales de Walmart tienen ingresos promedio más bajos que los críticos clientes de Target, y han sentido poco alivio en la recuperación económica. Debido a sus apre-

tados presupuestos, no están preparados para aumentar los gastos, incluso cuando algo atractivo tiene algún descuento. Segundo, los clientes de mejor posición económica que empezaron a acudir a Walmart ahora se están sintiendo más relajados con respecto a sus gastos. Sin embargo, en lugar de gastar en Walmart, están regresando a las otras tiendas que frecuentaban antes de la depresión económica. Con un mal pronóstico para el crecimiento de los empleos, no se espera que la tendencia a la baja en las ganancias de Walmart mejore a corto plazo.

1. ¿Existen otras opciones para Walmart que esperar la recuperación de la economía?
2. ¿Qué tiene que cambiar en el ambiente externo para que Walmart recupere un crecimiento más firme?

# ARITMÉTICA DE Marketing

Los minoristas necesitan mercancías para hacer descuentos. De hecho, el mayor recurso de un minorista es un inventario. El costo de los productos vendidos afecta de manera importante el margen de utilidad neta de un vendedor al menudeo. Además, el hecho de no contar con suficiente mercancía podría causar la pérdida de ventas, mientras que un inventario demasiado grande aumenta los costos y reduce los márgenes. Ambas circunstancias reducen las utilidades. Una medida de la eficacia de la administración del inventario del minorista es su *índice de rotación de inventario* (también llamado *índice de rotación de existencias* por los fabricantes). La clave para el éxito en las ventas al menudeo consiste en lograr altos volúmenes de ventas con el menor inventario posible, mientras se mantienen existencias suficientes

para cubrir las demandas de los clientes. Consulte el apéndice 2 para responder a las siguientes preguntas.

1. Calcule el porcentaje de margen bruto de un minorista que tiene ventas anuales de 5 millones de dólares y un costo de bienes vendidos de 2 millones (AACSB: razonamiento analítico).
2. Determine su índice de rotación de inventario si el minorista trabaja un inventario promedio con un costo de 750 000 dólares, con un costo de bienes vendidos de 2 millones. Si el índice de rotación de inventario de esta compañía fue de 3.5 el año pasado, ¿el índice que usted calculó es mejor o peor? Explique su respuesta (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Zappos.com

En la actualidad, los minoristas en línea son empresas que no valen mucho dinero. Sin embargo, en menos de 10 años Zappos.com se ha convertido en una empresa con un valor de miles de millones de dólares. ¿Qué hizo para sacarse el premio mayor en Internet? Ofreciendo uno de los mejores servicios disponibles. Sus clientes reciben una gran cantidad de ventajas, como envíos gratuitos de ida y vuelta, mejoras sorpresivas del servicio de un día para otro, una política de devolución durante los 365 días del año y un centro de atención telefónico a clientes que siempre está en servicio. Los clientes también son deleitados por empleados facultados para entregar recompensas de manera espontánea con base en las necesidades únicas de los consumidores.

No es ninguna sorpresa que Zappos.com tenga una base de clientes casi de culto, que regresan a la tienda a comprar.

Después de ver el video que presenta a Zappos.com, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué ha hecho Zappos.com para distinguirse de otros minoristas a través de cada elemento de la mezcla de marketing al menudeo?
2. ¿Qué relación existe entre la manera en que Zappos.com trata a sus empleados y la forma en que trata a sus clientes?
3. ¿Por qué Amazon.com compró Zappos.com, dado que ya vende los productos que Zappos ofrece?

## CASO Empresarial

### Tesco Fresh & Easy: otra invasión británica

Una hermosa mañana de otoño en Ontario, California, una larga fila de personas esperaba ansiosa con carritos de compras. ¿La ocasión? La gran inauguración de un Fresh & Easy Neighborhood Market, que era una gran noticia para una comunidad hambrienta de tiendas al menudeo decentes. “Los residentes han estado pidiendo esto”, dijo el alcalde Paul Leon. “Durante muchos años, los residentes han pedido más opciones en la zona sur de Ontario”, un suburbio en crecimiento, que antiguamente estaba más poblado por vacas que por personas.

#### PRESENTACIÓN DE TESCO

¿Qué es Fresh & Easy? Para responder esta pregunta, retrocedamos y veamos a la empresa que está detrás de la nueva cadena de comestibles Fresh & Easy: Tesco. Tal vez no haya oído hablar de Tesco, aunque es uno de los minoristas con mayor crecimiento del mundo. La primera tienda abrió sus puertas en Londres en 1919, vendiendo excedentes de comestibles. En las siguientes décadas, se convirtió en una cadena tradicional de abarrotes, y una de las principales del Reino Unido, llegando a vender el 15% de los productos de abarrotes del país.

Sin embargo, en 1997 Terry Leahy, el nuevo director general, realizó una hazaña verdaderamente sorprendente. Bajo su dirección, Tesco

se convirtió en el tercer minorista más grande del mundo, debajo únicamente de Walmart y de la cadena francesa Carrefour. En sólo 13 años, Leahy abrió más de 4000 tiendas, logrando tener un total de alrededor de 4800 en la actualidad. Bajo su liderazgo, Tesco pasó de vender básicamente productos de abarrotes a convertirse en una importante empresa en la venta de mercancía general. Su enorme cartera incluye en la actualidad supercentros estilo Walmart, supermercados enormes, tiendas estilo Walgreen’s e incluso tiendas de descuento sin comestibles. Con un total de 94 000 000 de pies cuadrados de espacio para ventas al menudeo, la compañía emplea a 472 000 personas. Durante el cargo de Leahy, la participación que tenía en el mercado del Reino Unido se duplicó hasta alcanzar un 30%, mientras se expandía de 6 a 14 países, ganando presencia en las economías emergentes de Asia, el Medio Oriente y Europa oriental. En 2010 sus ganancias alcanzaron los 93 000 millones de dólares, con utilidades de 4 700 millones, cifras que aumentaron durante la Gran Recesión.

Cuando todo iba muy bien, Leahy anunció de manera sorpresiva su retiro en el verano de 2010, a la edad de 55 años. “Mi trabajo aquí ha terminado”, afirmó. No tardaron en llover los elogios. “Seguramente debe considerarse uno de los mejores hombres de negocios de Gran Bretaña”, propuso el analista Darren Shirley. “La forma en que la marca Tesco se desarrolló, extendió y creció a nivel geográfico, y como categoría ha sido un ejercicio incluido en los libros de texto”. Además de extender la empresa, Leahy es reconocido por llevar negocio

de los abarrotes y de las ventas con descuento a los compradores con el programa de lealtad basado en incentivos Tesco Clubcard.

### EVALUACIÓN DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Con los recursos y el éxito de Tesco, sólo era cuestión de tiempo antes de que entrara al mercado estadounidense. En 2007, la compañía hizo ese movimiento con una enorme inversión de 2 000 millones de dólares, y la meta de abrir 1 000 tiendas durante los primeros cinco años. Durante los años que siguieron al debut de Tesco en 2007, la economía estadounidense estaba en auge. La construcción de vivienda crecía con gran intensidad, y todos esos nuevos habitantes y viviendas necesitaban minoristas para alimentarlos. En lo que se refiere a Tesco, no podía haber elegido un mejor momento.

No obstante, la compañía sabía que debía enfrentar una encarnizada competencia. Walmart dominaba las ventas al menudeo, pero otras cadenas estadounidenses bien arraigadas, como Kroger, Safeway y SuperValu tenían grandes participaciones de mercado. Además, había una gran cantidad de cadenas regionales que se dedicaban a apoyar las economías locales y estatales.

Tesco dedicó mucho tiempo, esfuerzo y dinero a investigar los mercados estadounidenses y a tomar decisiones sobre los métodos que debía seguir. Examinó 20 años de datos valiosos, pero no sólo se basó en las cifras. “Entramos a las casas de las personas, hablamos con ellas acerca de la comida y de la compra de alimentos”, comentó Simon Uwins, director de marketing de Tesco. “Entramos a sus cocinas y husmeamos en sus alacenas”. De esta manera, Tesco filmó y registró cada hábito de las familias estadounidenses.

Sus investigaciones lo condujeron a conclusiones importantes. Por ejemplo, decidió hacer su lanzamiento en California, continuando en Arizona y Nevada. Una de las principales razones era la poca presencia que tenía Walmart en California, un estado con un PIB tan grande que podría ser el octavo país más grande del mundo. A pesar del dominio de Walmart, el megaminorista había abierto sólo 22 supermercados de comestibles en el estado, comparado con los 279 que tenía en Texas.

Las tiendas de formato grande se convirtieron en la fuerza dominante en Estados Unidos. Además de los Supercentros Walmart, el éxito de minoristas como Best Buy, Bed Bath & Beyond y Home Depot sugería que el crecimiento en todas las categorías estaba dominado por las supertiendas. No obstante, Tesco decidió que, para tener el máximo impacto, iría en contra de esta tendencia al diferenciarse de las supertiendas existentes. Tim Mason, director general de Fresh & Easy, analiza la información que ayudó a la empresa a llegar a esa conclusión.

Probablemente lo que más me sorprendió fue el número de tiendas diferentes que visita una familia estadounidense para hacer sus compras; compran en 20 tiendas diferentes, muchas más que las que utiliza una familia similar en el Reino Unido. Visitan distintos tipos de tiendas para sus comestibles, para sus productos de limpieza y para sus productos de cuidado personal. Lo que descubrí es que uno no puede obtener todo lo que desea en un solo lugar. Las principales marcas minoristas en Gran Bretaña tienen niveles mucho más altos de lealtad y realmente cumplen con el concepto de tienda de una sola parada. Aquí las cosas son diferentes. La gente espera recibir las hojas con publicidad y los cupones, y las personas que tienen tiempo pero que no tienen mucho dinero realmente llevan su lista de compras y visitan dos o tres tiendas grandes y luego deciden qué comprarán.

### PRESENTACIÓN DE FRESH & EASY

Con base en lo anterior, Tesco decidió ni siquiera poner a prueba el modelo del supercentros de una sola parada. En su lugar, Fresh & Easy fue diseñado desde el principio como una tienda más pequeña del vecindario, posicionada entre las tiendas de conveniencia y los supermercados grandes. Tesco lo denomina minisupermercado “Express”. El tamaño promedio de una tienda Fresh & Easy Neighborhood Mar-

ket es de 15 000 pies cuadrados. Compárelo con un supermercado grande que mide de 50 000 a 60 000 pies cuadrados, o un Supercentro Walmart de hasta 260 000 pies cuadrados.

Con un menor tamaño, una tienda Fresh & Easy no puede trabajar todo tipo de productos. La cadena se enfoca en alimentos frescos, preparados y listos para comer, con un pequeño énfasis en la comida gourmet (por ejemplo, bolsas de granadas, manzanas “rose-gold”, berros, tiras de camarón japonés y *samosas* hindúes). Las tiendas trabajan una gran selección de productos con marca propia, con un buen equilibrio de marcas de lujo. Si piensa en Trader Joe’s, ésa es exactamente la comparación que suele hacerse.

Fresh & Easy promete “los descuentos de una tienda grande sin tanto espacio”. En un encabezado de otro sitio web, Tesco ataca directamente a Whole Foods Market. “Alimentos completos, no el salario completo”. Con esta combinación de beneficios, la inauguración de las tiendas suelen ser similares a la de su local en Ontario. Los clientes son recibidos por una fachada bien pintada y un logotipo verde en letras minúsculas. Adentro, empleados alegres, vestidos con camisas verdes, abundan en una tienda iluminada y limpia con amplios pasillos despejados. Todos los artículos comestibles, incluso los vegetales, tienen una fecha de caducidad. Las tiendas tienen otra característica particular: no tiene cajeros. En su lugar, los compradores son recibidos en un pasillo de pago de autoservicio por una mujer virtual que los guía a través del proceso.

Fresh & Easy está apostando en otro punto fuerte de diferenciación. El logotipo y las camisas verdes son internacionales. La compañía se ha posicionado como una cadena con “sustentabilidad” en su ADN. Todas las tiendas están diseñadas con iluminación y refrigeradores ahorradores de energía. La mayoría de los vegetales, la carne y otros alimentos frescos llegan en contenedores de plástico reutilizables, en lugar de cartón desechable. Algunas tiendas ofrecen estacionamientos reservados para automóviles híbridos. Y una tienda Fresh & Easy de California recibió el codiciado sello de aprobación de Leadership in Energy and Environmental Design. El centro de distribución que tiene la empresa al sur de California cuenta con el techo solar más grande del estado. Y todos los productos llegan a las tiendas en semitráileres híbridos eléctricos-disel. Incluso Fresh & Easy planea lanzar etiquetas de carbono, un cálculo sencillo de la cantidad de gases invernadero emitidos por la producción, distribución, uso y desecho de un artículo.

### NO TAN EXITOSO

Parecería que los resultados de este tipo de empresa son muy obvios; que no puede fracasar. De hecho, muchos pronosticaron que Fresh & Easy sería un asesino de categoría. Sin embargo, los resultados iniciales están preocupando a Tesco. La inauguración de la primera tienda coincidió con el inicio de la crisis de las hipotecas *subprime*. California, Arizona y Nevada fueron algunos de los estados más golpeados. Conforme se multiplicaron los embargos, dejaron de venderse las casas construidas en las zonas donde se esperaba que las tiendas Fresh & Easy tuvieran un gran éxito.

Es probable que la compañía tampoco esté logrando satisfacer las necesidades de los consumidores. Un observador afirmó con dureza: “Es como si el lugar pretendiera resolver todo tipo de ‘problemas’ engorrosos de marketing cuando no logra resolver el problema más básico del mundo real; es decir, ¿por qué todos querían acudir ahí?” Después de su visita inicial a una tienda Fresh & Easy, un cliente leal a Trader Joe’s dijo: “Estoy seguro que la comida aquí es sabrosa. Pero vamos a tener que encontrar cosas más útiles si vamos a hacer nuestras compras aquí”. Para complicar más el problema, las percepciones iniciales de los precios bajos diarios dejaron mucho que desear.

Tesco presume de ser sensible a la retroalimentación de los clientes. De hecho, tomó medidas rápidas para hacer algunos cambios después de la retroalimentación que recibió de la inauguración de su primera tienda. Sacrificó los precios con mayores reducciones e incrementó el uso de cupones, como los cupones regulares de cinco



dólares de descuento y una nota de compra de 20 dólares. Además, colocó anaqueles más altos en sus tiendas para añadir 1 000 productos nuevos sin eliminar ningún artículo.

Aun cuando Tesco afirma que ha superado sus metas de venta, también redujo su ritmo de apertura de tiendas. Mientras que había planeado en un principio abrir 100 tiendas nuevas durante el primer año, para luego incrementar ese ritmo, después de tres años ahora sólo hay un poco más de 150 locales Fresh & Easy. Dados los elevados costos de su sistema de distribución, Tesco necesita un mayor número de tiendas para repartir ese gasto entre más locales. De hecho, la sucursal estadounidense de la empresa perdió 260 millones dólares sobre ventas de 550 millones de dólares este año.

Muchos analistas ahora especulan lo que sucederá con Fresh & Easy conforme la economía muestre señales de recuperación. Leahy pronosticó que, para el momento en que dejara la dirección de la empresa en marzo de 2011, la economía vería una “firme recuperación”. Sin embargo, muchos economistas y analistas no fueron tan optimistas sobre lo que le depararía a la compañía de comestibles. Dave McCarthy, director administrativo de Citygroup y antiguo empleado de Tesco, aconseja cautela a la empresa: “El sector está por enfrentar su época más difícil en muchos años. Los programas de apertura se están duplicando, las cifras actuales de la industria son negativas, y el ingreso discrecional está disminuyendo. Además, no hay certeza sobre la forma en que Tesco enfrentará el entorno cambiante de la industria. Será interesante ver si [Tesco] mantiene un compromiso de largo plazo en Estados Unidos en caso de continuar perdiendo utilidades”.

### Preguntas de análisis

1. Describa a Fresh & Easy según los diferentes tipos de minoristas que se estudiaron en el capítulo.
2. Como marca de minorista, evalúe la estrategia de ventas al menudeo de Fresh & Easy con respecto a la segmentación, el mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.
3. Evalúe las actividades de investigación que realizó Tesco del mercado estadounidense. ¿La investigación fue útil o tuvo un efecto negativo?
4. ¿A la larga Fresh & Easy tendrá éxito o fracasará? Respalde su respuesta.
5. ¿Qué recomendaciones le haría a Tesco con respecto a Fresh & Easy?

**Fuentes:** Simon Zekaria, “Leahy’s Work Not Yet Done”, *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2010, consultado en [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Paul Sonne, “Tesco’s CEO-To-Be Unfolds Map for Global Expansion”, *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2010, p. B1; Judie Lannon, “Every Little Bit Helps: Fresh & Easy Brings 21st Century Retailing to the US”, *Market Leader*, otoño de 2007, consultado en [www.marketing-society.org.uk](http://www.marketing-society.org.uk); Jeffrey Ball, “Tesco to Launch U.S. ‘Green’ Grocer”, *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2009, p. B4; Matthew Boyle y Michael V. Copeland, “Tesco Reinvents the 7-Eleven”, *Fortune*, 9 de noviembre de 2007, p. 34; Liset Marquez, “Customer Line Up at South Ontario Fresh and Easy”, *Inland Valley Daily Bulletin*, 2 de diciembre de 2009, consultado en [www.dailybulletin.com](http://www.dailybulletin.com)

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Comunicación de valor para el cliente:

estrategia de comunicación de marketing integrada

## Presentación del capítulo

En este capítulo y en los cuatro siguientes examinaremos la última herramienta de la mezcla de marketing: la promoción. Las compañías deben hacer más que sólo crear valor para el cliente; también deben utilizar la promoción para comunicar con claridad y persuasión ese valor. La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas. Bajo el concepto de comunicación de marketing integrada, la compañía debe coordinar de forma cuidadosa tales elementos de promoción para transmitir un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización y de sus marcas.

Iniciaremos presentando las diversas herramientas de la mezcla de promoción. Luego examinaremos el entorno tan cambiante de las

comunicaciones y la necesidad de comunicaciones de marketing integradas. Por último, analizaremos los pasos para desarrollar la comunicación de marketing y el proceso de la asignación del presupuesto de promoción. En los siguientes tres capítulos presentaremos las herramientas específicas de comunicación de marketing.

Para empezar, veamos una buena campaña de comunicación de marketing integrada: la campaña “Häagen-Dazs ama a las abejas”. Ésta utiliza una rica mezcla de elementos promocionales, desde anuncios impresos y en televisión y un atractivo sitio web, hasta temas públicos y eventos comunitarios populares, que funcionan de manera armoniosa para comunicar el mensaje y el posicionamiento únicos de Häagen-Dazs.

## Häagen-Dazs: una campaña de comunicación de marketing bellamente integrada

**H**äagen-Dazs es una de las marcas de helado de lujo con mayores ventas en la actualidad. Sin embargo, tan sólo hace algunos años la marca estuvo a punto de alcanzar el nivel de artículo de consumo. Una gran cantidad de marcas finas de helado han tenido que competir por el precio en un mercado cada vez más austero. La compañía debía encontrar una forma de fortalecer su conexión emocional con los consumidores, es decir, de sobresalir entre el resto de la competencia. “Necesitábamos una idea socialmente relevante... vinculada con la esencia misma de la marca”, comenta Katty Pien, directora de marca de Häagen-Dazs.

En respuesta, la marca lanzó su campaña “Häagen-Dazs ama a las abejas”, la cual se centró en un tema que es importante tanto para la marca como para sus clientes: el misterioso síndrome del colapso de las colmenas que amenaza a las abejas en Estados Unidos. Las abejas polinizan una tercera parte de todos los productos naturales que consumimos, y producen casi el 40% de los sabores naturales que se utilizan en los helados Häagen-Dazs. Sin embargo, la población de abejas en Estados Unidos está disminuyendo a un ritmo alarmante. El mensaje de “HD ama a las abejas” es natural para la marca. “Queremos mantener vivos a estos pequeños héroes”, afirma la empresa.

Quizás más importante que el propio mensaje de “ayudar a las abejas”, sea la forma en que la compañía comunica ese mensaje. En lugar de sólo transmitir algunos anuncios y diseñar un sitio web, Häagen-Dazs ha creado una campaña completa de comunicación de marketing hermosamente integrada, uti-

lizando una amplia gama de medios de comunicación masiva y elementos de relaciones públicas que funcionan de forma armónica a favor de la causa. Un elemento fundamental de la campaña es el sitio [www.helpthehoneybees.com](http://www.helpthehoneybees.com), un tipo de central de las abejas donde los clientes obtienen información sobre el problema y descubren cómo pueden ayudar.

La campaña inició con creativos anuncios impresos y para televisión, que fueron diseñados para aumentar las visitas al sitio web. El primer anuncio de televisión consistía en una pequeña ópera, montada bellamente, que presentaba de manera conmovedora la difícil situación de las abejas. “Las abejas están muriendo, y dependemos de ellas para obtener muchos de nuestros ingredientes naturales”, rezaba el anuncio. “Ayúdenos a salvarlas”. Uno de los primeros anuncios impresos presentó el helado sabor vainilla abeja de Häagen-Dazs e imploraba: “Miel, por favor no te vayas. La naturaleza necesita a las abejas; todos las necesitamos”. Un anuncio más reciente, impreso en *Newsweek* sobre una hoja de lino reciclado, adornado con semillas de flores verdaderas, invitaba a los lectores: “Plante

La campaña de comunicación de marketing bellamente integrada “Häagen-Dazs ama a las abejas” no sólo ha servido para hacer de Häagen-Dazs algo más que sólo otra marca de helados de lujo. Ahora es “una marca con un corazón y un espíritu”.

esta página. Salve una abeja”, y a visitar después [www.helpthehoneybees.com](http://www.helpthehoneybees.com) para saber qué otras cosas pueden hacer.

Una vez en el sitio web, que está cuidadosamente integrado con otros elementos de la campaña, las conexiones emocionales surgen en realidad. Con sonidos de pájaros cantando y abejas zumbando, el sitio saluda a los visitantes con el encabezado “Imagínese un mundo sin abejas” y explica el síndrome del colapso de las colmenas. “Participe”, sugiere el sitio, “¡done ahora! Compre un bote de helado, salve una abeja. Plante un jardín que sea adecuado para las abejas”. En el sitio, los visitantes pueden leer más acerca de la crisis de las abejas y de lo que Häagen-Dazs está haciendo, revisar un boletín de noticias llamado *The Buzz*, encender Bee TV, comprar playeras Bee-Ts con frases como “Que viva la reina” y “Sea un héroe”, crear su propia abeja animada y “enviarla por correo” a sus amigos, o hacer una donación directa para apoyar la investigación sobre las abejas.

A un nivel popular, para crear más zumbidos, la compañía entrega muestras de helado de Vanilla Honey Bee y semillas de flores silvestres en mercados agrícolas locales en todo el país. Además, patrocina proyectos y a recolectores de fondos en grupos comunitarios y escuelas locales; también dona una porción de las ventas de todos los sabores que dependen de las abejas (incluyendo todas las ganancias de Vanilla Honey Bee) para financiar las investigaciones sobre la polinización y el colapso de las colmenas de dos universidades importantes.

Desde sus inicios, la campaña de comunicación “HD ama a las abejas” ha tenido un gran éxito. Al principio, Häagen-Dazs deseaba lograr 125 millones de impresiones en los medios en un periodo de un año. “Nos quedamos pasmados al ver que alcanzamos esa meta en las primeras dos semanas”, comenta Pien. Además, la campaña ayudó incrementar las ventas de Häagen-Dazs en un 16% durante un año de recesión. Y la recomendación de la marca entre los consumidores alcanzó el 69%, el nivel más alto entre 19 marcas evaluadas en un estudio.

Además de la publicidad tradicional en los medios de comunicación masiva y el sitio [www.helpthehoneybee.com](http://www.helpthehoneybee.com), la campaña empezó a integrar a las redes sociales en su mezcla de comunicaciones. Por ejemplo, durante el reciente periodo de una semana, Häagen-Dazs utilizó el portal de causas sociales



de Twitter, TwitCause, para alentar a la gente a difundir el mensaje, donando un dólar por cada *tweet* sobre la investigación de las abejas. La marca también aprovechó el gran potencial público de la crisis de las abejas al ejercer presión sobre el Congreso estadounidense. La campaña de asuntos públicos incluyó un helado social Capitol Hill, actividades tradicionales en los medios, e incluso el testimonio de Pien ante el Congreso para salvar a las abejas. La atención de los medios hacia las actividades de los asuntos públicos le dio un nuevo impulso. “Al principio pensábamos que era sólo una pequeña parte de la campaña integrada”, afirma Pien, “pero le ha dado una nueva vida a nuestra campaña de consumo”.

Así, la campaña de marketing integrado “Häagen-Dazs ama a las abejas” utiliza una rica combinación bien coordinada de elementos de comunicación para transmitir de forma exitosa el mensaje y posicionamiento únicos de Häagen-Dazs. Hace pocos años, Häagen-Dazs era sólo una marca de helado; sin embargo, ahora, gracias a su campaña, la marca de helado de lujo también destaca como uno de los mejores mercadólogos sociales de Estados Unidos. Es “una marca con corazón y espíritu”, afirma Pien. “No sólo estamos incrementando la conciencia de la marca”, continúa, “sino que estamos marcando una diferencia en el mundo”.<sup>1</sup>

**La campaña de comunicaciones de marketing integrada “HD ama las abejas”, utiliza una variada combinación bien coordinada de elementos de comunicación para transmitir de forma exitosa el mensaje único de Häagen-Dazs.**

**El establecimiento de buenas** relaciones con los clientes requiere más que la elaboración de un buen producto, la asignación de un precio atractivo y de ponerlo a la disposición de los clientes meta. Las compañías también deben *comunicar* su propuesta de valor a los clientes, y ese mensaje no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y combinarse en programas integrados de forma cuidadosa. Así como una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación, es un elemento crucial en las actividades que una empresa realiza para crear relaciones redituables con sus clientes.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor a los clientes.

La mezcla de promoción

## Objetivo 2

Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de comunicaciones de marketing integradas.

Comunicaciones de marketing integradas

## Objetivo 3

Describir el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces.

Una perspectiva del proceso de comunicación

Pasos para desarrollar una comunicación de marketing eficaz

## Objetivo 4

Explicar los métodos para establecer el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción.

Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción

Comunicación de marketing con responsabilidad social

**Comentario del autor** | La mezcla de promoción es la caja de herramientas del mercadólogo para comunicarse con los clientes y otros socios. Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada herramienta debe coordinarse de forma cuidadosa bajo el concepto de comunicaciones de marketing integradas.

## La mezcla de promoción

La **mezcla de promoción** de una compañía, también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:<sup>2</sup>

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- **Relaciones públicas:** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente.

### Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing)

Mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos.

### Publicidad

Cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador.

### Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.

### Ventas personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente.

### Relaciones públicas (RP)

Establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a publicidad favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo de rumores, o sucesos desfavorables.

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, la **publicidad** incluye transmisiones por televisión, anuncios impresos, Internet, la que se usa en exteriores y otras. La **promoción de ventas** incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. Las **ventas personales** abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. Las **relaciones públicas (RP)** incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web. Y el **marketing directo** se realiza con catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, marketing móvil y otros.

Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y color de su empaque, y las tiendas donde se vende *comunican* algo a los compradores. Así, a pesar de que la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing (promoción y producto, precio y plaza) se debe coordinar para que la comunicación tenga un mayor impacto.

**Comentario del autor** Se trata de un tema de marketing realmente importante en la actualidad. Tal vez ninguna otra área del marketing esté cambiando con tanta rapidez y de manera tan profunda como las comunicaciones de marketing.

## Comunicaciones de marketing integradas

Durante las últimas décadas, los mercadólogos perfeccionaron el arte del marketing masivo, es decir, la venta de productos muy estandarizados a masas de clientes. En el proceso, las compañías desarrollaron técnicas de comunicación de medios de comunicación masiva eficaces para sustentar estas estrategias. Las compañías grandes acostumbran invertir millones o incluso miles de millones de dólares en publicidad de televisión, revistas y en otros medios de comunicación masiva, llegando a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Sin embargo, en la actualidad los gerentes de marketing enfrentan nuevas situaciones de comunicaciones de marketing. Tal vez ninguna otra área de marketing esté teniendo cambios tan profundos como las comunicaciones de marketing, creando tanto épocas de entusiasmo como de ansiedad a los comunicadores.

### Marketing directo

Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados con el fin de obtener tanto un resultado inmediato como establecer una relación duradera con el cliente.

## El nuevo modelo de comunicaciones de marketing

Varios factores importantes están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing actuales. En primer lugar, los *consumidores* están cambiando; en esta época digital e inalámbrica están mejor informados y más capacitados para las comunicaciones. En lugar de conformarse con la información proporcionada por el mercadólogo, pueden utilizar Internet y otras tecnologías para encontrarla por su cuenta. Tienen mayores posibilidades de conectarse con otros consumidores para intercambiar información relacionada con las marcas, o incluso crear sus propios mensajes de marketing.

En segundo lugar, las *estrategias de marketing* están cambiando. En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los mercadólogos se están alejando del marketing masivo. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes, en micromercados definidos de forma más específica.

Por último, los grandes avances en la *tecnología de las comunicaciones* están provocando cambios notorios en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha creado toda una gama de nuevas herramientas de información y de comunicación, desde los teléfonos inteligentes y los iPod, hasta los sistemas de televisión por satélite y por cable, y las muy diversas facetas de Internet (correo electrónico, redes sociales, blogs, sitios web de marcas y mucho más). Estos avances explosivos han tenido un gran impacto en las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo alguna vez dio origen a una nueva generación de comunicaciones en los medios masivos, los nuevos medios digitales han creado un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

Aunque la televisión, las revistas, los periódicos y otros medios de comunicación masiva continúan siendo muy importantes, su dominio está decayendo, y en su lugar los publicistas están añadiendo una amplia selección de medios más especializados y altamente dirigidos para alcanzar segmentos de clientes más pequeños con mensajes interactivos más personalizados. Los nuevos medios incluyen desde canales de televisión por cable de especialidad y videos hechos para Internet, hasta catálogos en la web, correos electrónicos, blogs, contenido de telefonía celular y redes sociales en línea. En general, las compañías están realizando menos divulgación (*broadcasting*) y más difusión selectiva (*narrowcasting*).

Algunos expertos en la industria de la publicidad incluso pronostican que el viejo modelo de comunicaciones en medios de comunicación masiva pronto será obsoleto. Los costos en estos últimos están aumentando, los públicos están disminuyendo, cada vez hay más anuncios, y los clientes están adquiriendo el control de su exposición a los mensajes mediante tecnologías como la transmisión de video o los DVR que les permiten evitar los molestos comerciales de televisión. Ellos sugieren que, como resultado, los mercadólogos están desviando porciones más grandes de sus presupuestos del marketing de los apoyos principales de los viejos medios, como comerciales de televisión de 30 segundos y brillantes anuncios en revistas, hacia los medios digitales y otros de la nueva era. Por ejemplo, un estudio pronostica que, mientras que los gastos en publicidad televisiva crecerán sólo un 4% al año durante los siguientes cinco años, los gastos publicitarios en Internet y en otros medios digitales aumentarán 17% anual.<sup>3</sup>

Por ejemplo, cuando Kimberly-Clark lanzó recientemente su línea de pañales Huggies Pure & Natural evitó por completo la publicidad en televisión nacional, una decisión que alguna vez fue impensable en la industria de los productos de consumo. En su lugar, se dirigió a las nuevas mamás y a las mujeres embarazadas mediante blogs, sitios web, anuncios impresos y en línea, correo electrónico, promociones dentro de las tiendas y programación en la televisión interna de los hospitales. ● De manera similar, cuando Microsoft recientemente relanzó su servicio de música en línea Zune Pass, utilizó anuncios de 30 segundos, pero sólo los transmitió en línea, lo que le permitió una mayor personalización. Al utilizar anuncios en muchos sitios pequeños, Zune Pass llegó a la misma



● El nuevo modelo de comunicaciones de marketing: al relanzar Zune Pass, Microsoft utilizó anuncios de 30 segundos, pero sólo los transmitió en línea, llegando a la misma cantidad de consumidores meta, pero a la mitad del costo de los medios tradicionales.

cantidad de sus clientes meta (consumidores varones, jóvenes) que el año anterior con el uso de anuncios en televisión nacional, pero de una forma más relevante y a la mitad del costo.<sup>4</sup>

En el nuevo mundo de las comunicaciones de marketing, en lugar de los viejos métodos que interrumpen a los clientes y los obligan a recibir mensajes masivos, los nuevos formatos de los medios permiten que los mercadólogos alcancen a grupos más pequeños de consumidores de maneras más interactivas y atractivas. Por ejemplo, piense en la televisión de la actualidad; los consumidores ahora pueden ver sus programas favoritos casi en cualquier aparato que tenga una pantalla (en televisores, pero también en computadoras portátiles, teléfonos celulares o iPods). Y pueden ver programas donde quiera y cuando lo deseen, a menudo con o sin comerciales. Cada vez más, algunos programas, anuncios y videos están siendo producidos sólo para ser vistos en Internet.

Sin embargo, a pesar del cambio hacia la nueva era digital los medios de comunicación tradicionales aún reciben una gran proporción de los presupuestos promocionales de la mayoría de las empresas de marketing, un hecho que probablemente no cambiará con rapidez. Por ejemplo, P&G uno de los principales partidarios

de los medios digitales, aún gasta una gran proporción de su enorme presupuesto de publicidad en medios. Aunque el gasto de P&G en medios digitales fue de más del doble el año pasado, este formato sólo representa alrededor del 5% de los gastos totales de publicidad de la empresa.<sup>5</sup>

A un nivel más general, aunque algunos se podrían cuestionar el futuro del anuncio televisivo de 30 segundos, aún se utiliza mucho en la actualidad. El año pasado, más del 48% de los gastos de publicidad en Estados Unidos se utilizaron en comerciales de cadenas de televisión, anuncios y televisión por cable, a diferencia del 7.8% en publicidad por Internet. En Estados Unidos, prácticamente el 99% de los videos todavía se ven por televisión tradicional, y en promedio existe un 20% más de televidentes que hace 10 años. Así, un experto en medios afirma que “la televisión tradicional aún [es] la reina”.<sup>6</sup>

De esta manera, en lugar de que el viejo modelo de los medios desaparezca con rapidez, la mayoría de los expertos en la industria lo ven como la combinación gradual de los medios nuevos y los tradicionales. El nuevo modelo de comunicaciones de marketing consistirá en una mezcla variable de medios de comunicación masiva tradicionales y de una amplia gama de nuevos medios interesantes más dirigidos y personalizados. El desafío consiste en unir la “división de medios” que tan a menudo separa los métodos creativos tradicionales de los nuevos métodos digitales e interactivos. Muchos publicistas y agencias de publicidad ahora están luchando con esta transición (vea Marketing Real 14.1). Sin embargo, al final, ya sea tradicional o digital, la clave consiste en encontrar la mezcla de medios que comuniquen mejor el mensaje de la marca y que mejore la experiencia de los clientes con la marca.

## La necesidad de una comunicación de marketing integrada

El cambio hacia una mezcla más rica de medios y métodos de comunicación constituye un problema para los mercadólogos. En la actualidad, los consumidores están siendo bombardeados por mensajes comerciales de una amplia gama de fuentes; sin embargo, ellos no distinguen entre las fuentes de los mensajes de la misma forma que los mercadólogos. En la mente del consumidor, los mensajes publicitarios de distintos medios y los diferentes métodos promocionales se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la compañía. Los mensajes conflictivos que surgen de estas distintas fuentes podrían generar una confusión en la imagen de la empresa, en el posicionamiento de la marca y en las relaciones con los clientes.

Con demasiada frecuencia las compañías no logran integrar sus diversos canales de comunicación y el resultado es una mezcolanza de comunicaciones dirigida a los consumidores. La publicidad de medios de comunicación masiva dice una cosa, mientras que la promoción en la tienda envía una señal diferente, la literatura de ventas de la empresa dice algo diferente y el sitio web, los correos electrónicos, la página de Facebook o los videos publicados en YouTube transmiten algo totalmente diferente.

El problema consiste en que dichas comunicaciones a menudo provienen de distintas fuentes de la empresa. El departamento de publicidad o una agencia publicitaria externa planean y lanzan los mensajes publicitarios; la gerencia de ventas establece las comunicaciones de ventas personales; en tanto que otros especialistas son los responsables de las relaciones públicas, los eventos de promoción de ventas, las actividades en Internet o en las redes sociales, y otras formas

# Marketing Real 14.1

## El universo cambiante de la publicidad: ¡Haz Sandwich!

Esta campaña surgió a raíz del Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, donde Grupo Bimbo —empresa mexicana con más de 65 años en el mercado— decidió convertirse en la marca más recordada de ese evento. Con este propósito, pidió a la agencia Draft fcb un “hit” que además ocasionara un aumento del 4% en ventas. La campaña “¡Haz Sandwich!” tuvo como objetivo reforzar el posicionamiento del sandwich como el alimento ideal, de una forma divertida, fresca y renovada. Y esto se logró con el apoyo de seis elementos de la selección mexicana de fútbol, quienes fueron los voceros de la campaña más grande de esta empresa para este Mundial de Fútbol. El lanzamiento se llevó a cabo el domingo 18 de abril de 2010 a través de un *road block* en todos los canales de TV abierta con un spot de un minuto (previa transmisión de *teasers* en las principales cadenas del país), en el que los jugadores interactuaban de una manera muy dinámica y divertida con el producto al ritmo de la música, la cual fue seleccionada por ser “pegajosa” y actual.

La campaña estuvo apoyada por pautas en medios de comunicación estratégicamente seleccionados, durante cuatro meses, así como prensa, espectaculares, carteles, tren suburbano, autobuses urbanos, radio, cine, centros comerciales y tiendas de autoservicio, entre otros. Esta novedosa idea invitaba a los consumidores a reactivar el consumo del emparedado (sandwich) como alimento nutritivo, práctico y saludable; y por consiguiente la línea de Pan Bimbo, dado que un estudio presentado por AC Nielsen reflejó que los mexicanos consumen un promedio de 2.5 sándwiches por persona a la semana.

La campaña “¡Haz Sandwich!” aprovechó un recurso sencillo y alegre para destacar antes, durante y después del Mundial de Fútbol celebrado en Sudáfrica, y convirtió tanto al pan de caja como a la empresa en las estrellas del mercado.

Al ritmo de una canción melodiosa (“Sister Twisted” del grupo Kinky), un futbolista toma una bolsa de pan blanco como guitarra, otro baila mientras saborea un sandwich y el portero (golero) ataja un pan integral y dice: “Este Mundial haz sandwich, el alimento ideal”. Dos anuncios de televisión consiguieron que 98% de los mexicanos recordaran la marca, según un estudio de Millward Brown.

José Manuel González Guzmán, director de mercadotecnia de Bimbo, explica que hace 5 años se diseñó la estrategia para reactivar el consumo del pan de caja como principal ingrediente del sandwich. “Hicimos estudios de consumo y descubrimos que el mensaje “¡haz sandwich!” tenía un lado muy profundo: es nutritivo, práctico y personalizado”, señala. A partir de ese momento, la frase se convirtió en un eslogan y en una marca que promueve la categoría de pan de caja Bimbo, y que tuvo como primer acierto ser la tercera campaña más recordada en el Mundial de 2006. Cuatro años después, la marca se propuso ser la número uno y lo logró.



**La campaña “Haz Sandwich” del Grupo Bimbo tuvo un éxito casi instantáneo debido que combinó un mensaje sencillo con personajes que se identificaban con su público objetivo, un eslogan pegajoso y la explotación de las redes sociales**

Dora Bárcenas, directora creativa de la agencia de publicidad Drafftcb, dice que Bimbo entregó una instrucción contundente: poner el sandwich en boca de todos en el Mundial de Fútbol. Los ingredientes que González puso sobre la mesa fueron el patrocinio a la Selección Mexicana de esa disciplina, seis jugadores y toda la línea de panes de caja. Los creativos de Drafftcb propusieron cambiar el tono a uno que proyectara diversión, música y relajación con una campaña que sobresaliera entre todas las que participarían en esa competición. Javier “el Chicharito” Hernández, Guillermo Ochoa, Rafael Márquez, Gerardo Torrado, Israel Castro y Efraín Juárez (futbolistas conocidos en el medio mexicano) tenían el reto de convertir en estrellas a las diferentes versiones del pan de caja de Bimbo. La producción de la campaña, desde el brief hasta su lanzamiento, duró seis semanas, en las que incluso los creativos tuvieron que viajar a Barcelona para las tomas con Márquez, quien militaba en el equipo de esa ciudad. “El éxito de la campaña radica en su sencillez”, afirma González, “pues muestra a los jugadores como personas, no como celebridades, por eso se les pidió que vistieran con sus jeans y tenis favoritos”.

La campaña también generó un videoclip musical que se transmitió por una estación de televisión de paga, y activaciones en centros comerciales en más de 20 ciuda-

des del país que hacían sonar el *jingle* para que la gente bailara.

Dos meses antes del evento deportivo el efecto “¡Haz Sandwich!” corría de forma viral en la web a través de redes sociales como Facebook y Twitter, y en el sitio oficial de la campaña. Se convocó a un concurso para que los participantes crearan su propia versión del anuncio, con un premio de 50 mil pesos (mexicanos) y que mantuvo viva la emoción en los aficionados aun cuando la Selección Mexicana de Fútbol ya había sido descalificada de la justa deportiva.

Bimbo reunió más de 2 000 videos; 400 mil visitas al sitio “Haz Sandwich” y más de dos millones de clics en Internet, con lo que fue la campaña más vista en México en junio de ese año. La inversión mensual promedio en publicidad se duplicó de abril a julio. El costo-beneficio fue elevado ya que las ventas de pan de caja subieron 7% en el mismo periodo.

De acuerdo con datos de la compañía, el grupo obtuvo ventas netas en México

por 14 050 millones de pesos en el segundo trimestre del año; equivalente a un incremento de 4.8% con respecto al mismo periodo del año anterior, gracias al aumento de los volúmenes de todo su portafolio.

Con más de 65 años en el mercado, Bimbo consiguió refrescar su imagen y aumentar sus ventas con una campaña memorable cuyo éxito vino de una estrategia bien definida y una solución creativa, sencilla y divertida, dice González. Los aficionados incluso usaron el eslogan para presionar a la selección mexicana en los eventos donde participó cambiando la frase a “Haz goles”. Este detalle tuvo un efecto mínimo que no afectó la campaña; y por el contrario, ayudó a hacerla crecer, opina Armando Serna, director de Branch Branding de la marca.

Como resultado, la campaña se convirtió en cultura popular e incluso la gen-

te comenzó a crear su propia versión de los comerciales. Se cree que el éxito de la campaña se debe a que nunca utilizó un doble discurso y el mensaje siempre fue consistente. Tras esta campaña, las ventas de Bimbo crecieron un 6%, superando el 4% propuesto.

“¡Haz Sandwich!” causó tal impacto que generó las siguientes cifras y resultados:

- 104 millones de impresiones en la web.
- Un millón de visitas únicas en YouTube.
- 500 mil fans en Facebook.
- Ser trending topic en Twitter.
- Generación de noticias en todos los medios impresos y audiovisuales.
- Parodias en humorismo gráfico y televisivo.

---

**Fuentes:** [www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/20/bimbo-pone-el-pan-en-boca-de-todos](http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/20/bimbo-pone-el-pan-en-boca-de-todos) <http://www.merca20.com/un-sandwich-futbolero-con-mucho-exito/#more-50397>; [www.e-businessandmarketing.com/revista/?p=2668](http://www.e-businessandmarketing.com/revista/?p=2668)

## Comunicación de marketing integrada (IMC)

Integración y coordinación cuidadosa de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos.

de comunicación de marketing. Sin embargo, mientras que las compañías han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no. Las comunicaciones mezcladas de estas fuentes dan como resultado que los consumidores tengan percepciones confusas de las marcas.

En la actualidad, cada vez más compañías están adoptando el concepto de **comunicación de marketing integrada (IMC, por sus siglas en inglés)**. Como se ilustra en la **Figura 14.1**, con este concepto, la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus marcas.

La comunicación de marketing integrada requiere que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente podría encontrarse con la compañía y sus marcas. Cada *contacto con la marca* transmitirá un mensaje, ya sea bueno, malo o indiferente. La meta de la empresa debe ser la de transmitir un mensaje consistente y positivo en cada contacto. La IMC conduce a una estrategia total de comunicación de marketing dirigida a establecer relaciones sólidas con el cliente al mostrarle la forma en que la compañía y sus productos pueden ayudarlo a resolver sus problemas.

La comunicación de marketing integrada vincula todos los mensajes e imágenes de la compañía. Los anuncios de televisión e impresos tienen el mismo mensaje, apariencia y sensación que sus correos electrónicos y sus comunicaciones de ventas personales. Asimismo, sus materiales de relaciones públicas proyectan la misma imagen que su sitio web o su presencia en las redes sociales. A menudo, los diferentes medios juegan papeles únicos en los esfuerzos por atraer, informar y persuadir a los clientes; esos papeles se deben coordinar de manera cuidadosa bajo el plan general de comunicación de marketing.

Un excelente ejemplo del poder de un plan de comunicación de marketing bien integrada es la campaña “Häagen-Dazs, ama a las abejas” que se analiza al principio de este capítulo. Otro ejemplo es la campaña, ahora clásica, y ganadora de premios de Burger King: “Whooper Freakout”:<sup>7</sup>



● FIGURA | 14.1  
Comunicación de marketing integrada



En la actualidad, los clientes están siendo bombardeados por mensajes de las empresas que provienen de todas direcciones. Por ejemplo, piense cómo interactúa y cómo recibe mensajes de compañías como Nike, Apple o Coca-Cola. La comunicación de marketing integrada implica que las compañías deban coordinar de forma cuidadosa todos estos puntos de contacto con los clientes para asegurarse de que envíen mensajes de marca claros.

Para celebrar el aniversario número 50 de la famosa hamburguesa Whopper, Burger King lanzó una campaña para demostrar lo que ocurriría si, de manera repentina, eliminara esa hamburguesa de su menú “para siempre”. Para eso, retiró la Whopper de restaurantes seleccionados, y utilizó cámaras ocultas para captar las reacciones en tiempo real de los sorprendidos clientes. Después, compartió los resultados en una campaña promocional diversa y completamente integrada, la cual inició con comerciales coordinados en televisión, radio y medios impresos, los cuales anunciaban: “Dejamos de vender la hamburguesa Whopper durante un día para ver qué ocurría... ¡y las personas se mostraron muy sorprendidas!”. Los anuncios guiaban a los consumidores al sitio [www.whopperfreakout.com](http://www.whopperfreakout.com) que presentaba el video de un documental que explicaba todo el experimento. El documental también se cargó en YouTube. En el sitio web, los visitantes podían ver anuncios de la campaña que revelaban las reacciones de incredulidad, y a menudo enojo, de más de una docena de clientes. Burger King también promocionó la campaña mediante una gran cantidad de anuncios (banners) publicitarios en otros sitios web populares. Los propios clientes ampliaron la campaña con bromas y parodias que fueron publicadas en YouTube. La bien integrada campaña “Whopper Freakout” fue un rotundo éxito. Los anuncios se convirtieron en la campaña más recordada en la historia de Burger King, y el sitio [whopperfreakout.com](http://whopperfreakout.com) recibió cuatro millones de visitas sólo en los primeros tres meses. En general, la campaña IMC incrementó el tránsito en las tiendas y las ventas de la hamburguesa aumentaron un victorioso 29 por ciento.

● Comunicación de marketing integrada: la campaña de varios elementos y bien integrada “Whopper Freakout”, de Burger King, utilizó una mezcla cuidadosamente coordinada de publicidad integral, desde anuncios en radio y televisión, hasta materiales multimedia y un sitio web Freakout, incrementó el flujo de personas en las tiendas y aumentó las ventas de la hamburguesa en un 29 por ciento.



En el pasado, ninguna persona o departamento era responsable de determinar los papeles de comunicación de las diversas herramientas promocionales y de coordinar la mezcla de promoción. Para aplicar las comunicaciones de marketing integradas, algunas compañías han nombrado a un director de comunicación de marketing que tiene la responsabilidad general de realizar las actividades de comunicación de la empresa. Esto ayuda a producir comunicaciones más consistentes y un mayor impacto en las ventas; asigna la responsabilidad a alguien (cuando antes nadie la asumía) para unificar la imagen de la compañía, la cual está conformada por miles de actividades que realiza.

**Comentario del autor** | Para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces, primero debe entender el proceso general de comunicación.

## Una perspectiva del proceso de comunicación

La comunicación de marketing integrada implica identificar al público meta y dar forma a un programa promocional bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público. Con demasiada frecuencia, las comunicaciones de marketing se enfocan en metas inmediatas de toma de conciencia, imagen o preferencia en el mercado meta. Sin embargo, este método de comunicación es muy limitado. En la actualidad, los mercadólogos están empezando a ver a las comunicaciones como la *administración de las relaciones con el cliente a través del tiempo*.

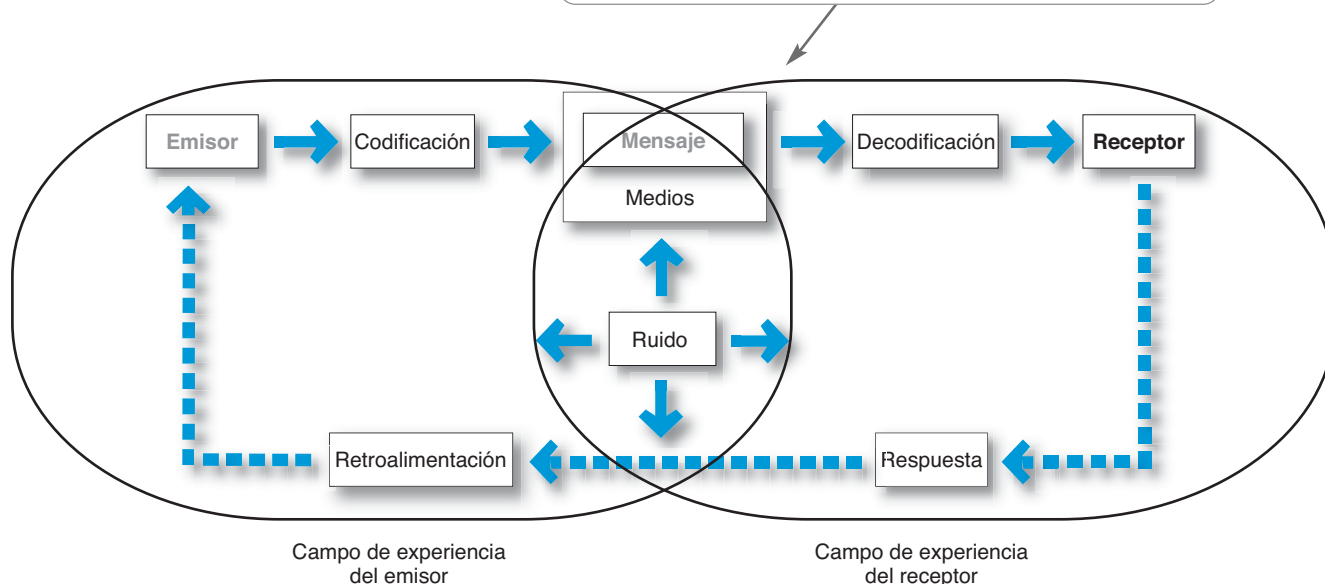
Puesto que los clientes difieren entre sí, es necesario desarrollar programas de comunicación para segmentos, nichos e incluso individuos específicos. Además, con las nuevas tecnologías de comunicación interactivas, las compañías no sólo deben preguntarse: “¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?”, sino también: “¿cómo podemos lograr que nuestros clientes lleguen a nosotros?”

De este modo, el proceso de comunicación debe partir de una auditoría de todos los posibles puntos de contacto que los clientes meta puedan tener con la compañía y con sus marcas. Por ejemplo, alguien que compra un teléfono celular nuevo podría hablar con otros, ver anuncios en televisión, leer artículos y anuncios en periódicos y revistas, visitar algunos sitios web para revisar los precios y las críticas, verificar los planes de Best Buy y Walmart, o visitar el kiosco de la tienda de un proveedor de productos inalámbricos en el centro comercial. El mercadólogo debe evaluar la influencia que cada una de estas experiencias de comunicación tiene en las distintas etapas del proceso de compra. Esta comprensión ayudará a los mercadólogos a repartir su presupuesto de comunicación de manera más eficaz.

Para comunicarse de forma eficaz, los mercadólogos deben entender cómo funciona la comunicación. La comunicación incluye los nueve elementos que se muestran en la **figura 14.2**. Dos de tales elementos son los participantes fundamentales en la comunicación: el *emisor* y el *receptor*. Otros dos son las principales herramientas de la comunicación: el *mensaje* y los *medios*. Otros cuatro más son las funciones básicas de la comunicación: *codificación*, *decodificación*, *respuesta* y *retroalimentación*. El último elemento es el *ruido* en el sistema. A continuación presentamos las de-

**FIGURA 14.2**  
Elementos del proceso de comunicación

¡Muchas cosas están ocurriendo en esta figura! Por ejemplo, aplique este modelo a McDonald's. Para crear una gran publicidad (como su larga campaña "Me encanta", McDonald's debe conocer a detalle a sus clientes, así como la forma en que funciona la comunicación.



finiciones de esos elementos, así como su aplicación en el comercial de televisión de McDonald's "Me encanta".

- *Emisor:* La parte que envía el mensaje a la otra parte. En el ejemplo, McDonald's.
- *Codificación:* El proceso de *convertir los pensamientos en símbolos* (por ejemplo, la agencia publicitaria de McDonald's combina palabras, sonidos e imágenes para diseñar un anuncio televisivo que comunique el mensaje deseado).
- *Mensaje:* El conjunto de símbolos que transmite el emisor (el anuncio real de McDonald's).
- *Medios:* Los canales de comunicación por los que viaja el mensaje del emisor al receptor (en este caso, la televisión y los programas de televisión específicos que elige McDonald's).
- *Decodificación:* El proceso mediante el cual el receptor *asigna un significado a los símbolos* codificados por el emisor (un consumidor ve el anuncio de McDonald's e interpreta las palabras e imágenes que contiene).
- *Receptor:* La parte que recibe el mensaje enviado por la otra parte (el cliente que ve el anuncio de McDonald's).
- *Respuesta:* Las reacciones del receptor después de estar expuesto al mensaje (cualquiera de cientos de respuestas posibles, como el hecho de que conforme al consumidor le guste más McDonald's, hay más probabilidades de que, la próxima vez, tararee el mensaje publicitario "me encanta" o que no haga nada).
- *Retroalimentación:* La parte de la respuesta del receptor que se regresa al emisor (las investigaciones de McDonald's demuestran que los consumidores se impactaron por el anuncio y lo recuerdan, o los consumidores escriben o llaman a McDonald's y elogian o critican el anuncio o sus productos).
- *Ruido:* La estática o distorsión no planeada que ocurre durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor capta un mensaje diferente del que envió el emisor (el consumidor se distrae mientras ve el comercial y pierde sus aspectos relevantes).

Para que un mensaje sea eficaz, el proceso de codificación del emisor debe coincidir con el proceso de decodificación del receptor. Los mensajes óptimos son aquellos formados por palabras y otros símbolos con que el receptor está familiarizado. Cuanto más coincidencia haya entre el campo de experiencia del emisor y del receptor, existen mayores posibilidades de que el mensaje resulte eficaz. Los comunicadores de marketing no siempre *comparten* el campo de experiencia de sus consumidores. Por ejemplo, el redactor de anuncios de un estrato social podría crear anuncios para consumidores de otro estrato (digamos, empresarios adinerados). Sin embargo, para comunicarse de manera eficaz, el comunicador de marketing debe *entender* el campo de experiencia del consumidor.

Este modelo destaca varios factores clave para lograr una buena comunicación. Los emisores deben saber a qué públicos desean llegar y qué respuestas buscan; deben ser buenos para codificar mensajes que tomen en cuenta la forma en que el público meta los decodifica; tienen que enviar mensajes a través de medios que lleguen hacia los públicos meta; y deben desarrollar canales de retroalimentación para evaluar la respuesta del público al mensaje.

**Comentario del autor** | Ahora que sabemos cómo funciona la comunicación, es momento de convertir todos esos elementos de la mezcla promocional en un programa real de comunicación de marketing.

## Pasos para desarrollar una comunicación de marketing eficaz

Ahora examinaremos los pasos para desarrollar un programa de comunicaciones y promoción integral eficaz. El mercadólogo debe hacer lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, seleccionar los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación.

### Identificación del público meta

Un comunicador de marketing inicia con un público meta bien definido en mente. El público podría componerse de compradores potenciales o usuarios actuales, aquellos que toman la decisión de compra o influyen en ella. El público son individuos, grupos, audiencias especiales o público en general. El público meta afectará de forma importante las decisiones del comunicador sobre *lo que se dirá, cómo se dirá, cuándo se dirá, dónde se dirá y quién lo dirá*.

## Determinación de los objetivos de la comunicación

Una vez definido el público meta, el comunicador de marketing tiene que decidir qué respuesta se busca. Desde luego, en muchos casos la respuesta final es una *compra*. No obstante, la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El comunicador de marketing debe saber en qué etapas se encuentra ahora el público meta y a qué etapas se debería llevar. El público meta podría estar en cualquiera de las seis etapas de **preparación del comprador**, que son aquellas por las que normalmente pasan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son *conciencia*, *conocimiento*, *agrado*, *preferencia*, *convicción* y *compra* (vea la **figura 14.3**).

El mercado meta del comunicador de marketing quizá no tenga conciencia del producto, o tal vez sólo conozca su nombre o algunas cuestiones mínimas acerca de éste. El comunicador primero debe crear *conciencia* y *conocimiento*. Por ejemplo, Gladiator utilizó una campaña de marketing, orientada a captar un segmento “abandonado”, de nivel socioeconómico bajo que no contaba, por precio, con una bebida energética.<sup>8</sup>

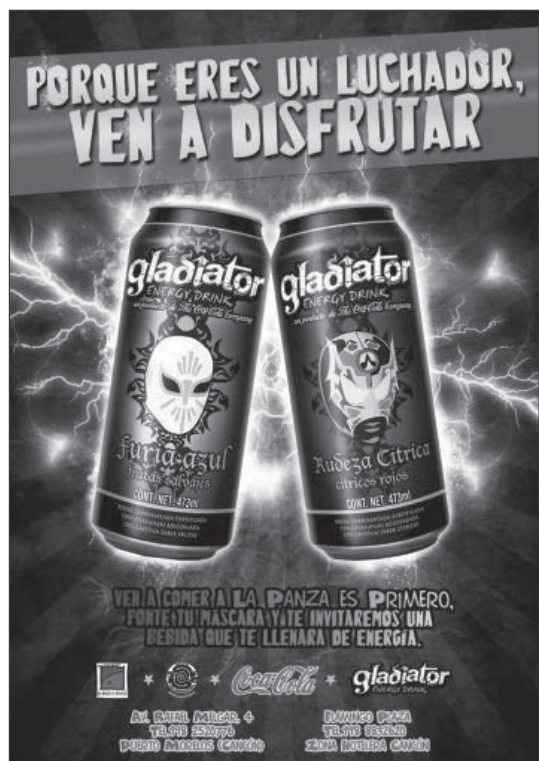
Coca Cola Company de México realizó una campaña de lanzamiento de su bebida Gladiator, la cual comenzó en enero y concluyó en abril de 2008. Después de ese tiempo logró una construc-

ción de marca muy superior a la esperada gracias a la inclusión de luchadores profesionales en su imagen, al lenguaje fresco y coloquial empleado y a la cercanía permanente con las personas. Gladiator se dirigió a la clase trabajadora con una promesa relevante: “Energía para tu lucha diaria” ofreciendo precio adecuado y fácil acceso. Su objetivo eran hombres entre 25 y 30 años con un importante gasto calórico y una gran necesidad de fuentes de energía. Orgullosos de su “lucha” por el progreso de su familia. El objetivo de la campaña era penetrar en el nuevo segmento incrementando sus ventas en el canal tradicional; la meta era alcanzar un 13% del SOM (*Share of Market*) y lograr índices entre 10 y 20% en conocimiento de marca. La estrategia creativa se basó en el siguiente concepto: “Para los *chambeadores* (trabajadores) que se la rifan (que ponen su mejor empeño), Gladiator es la bebida que les da la energía para su lucha diaria”; como en la lucha libre, “tenemos algo en común: el tesón y las ganas de progresar”, analogía que enalteció el trabajo y estilo del segmento meta. Dos conocidos luchadores del ambiente mexicano: Místico y Último Guerrero representaron la marca que lanzó una estrategia creativa y apoyada en medios de comunicación masiva.

Las etapas de lanzamiento fueron: Primera: generar gran expectativa en la Arena México con pantallas gigantes anunciando sabores y precio del producto. La lucha estelar fue Gladiator; se mostró el comercial de televisión y se invitó al público a tomarlo, para lo cual se obsequiaron 4 mil minilatas. Segunda: Una campaña donde se invitaba a los transeúntes a silbar para ganar premios que consistían en minilatas (se repartieron 64 000) y stickers durante 9 días. Tercera: campaña en televisión donde se mostraba como patrocinador de lucha libre, con spots y cápsulas especiales. Después hubo una campaña para que la gente opinara y eligiera a los luchadores que serían la nueva imagen de Gladiator, donde Místico siguió siendo el favorito. También se realizó una campaña en radio, en revistas, material POP y otras actividades, así como publicidad en el autotransporte público. Como resultado de esta campaña de lanzamiento, Gladiator obtuvo un 35% de SOM. Al final del año logró un 20.3% de participación a nivel nacional.

### Etapas de preparación del comprador

Fases por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra, que incluyen conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y, por último, compra real.



Dirigido a los clientes de un nivel socioeconómico bajo: Coca-Cola de México logró posicionar a Gladiator como una bebida con personalidad propia.

Una meta general del marketing, y de las comunicaciones de marketing en particular, consiste en llevar a los clientes meta a través del proceso de compra. De nuevo, todo empieza con el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente.



FIGURA | 14.3 Etapas de preparación del comprador

Los mercadólogos de Gladiator emplearon una combinación de las herramientas de mezcla promocional para crear sentimientos y convicción positivos. Los primeros comerciales ayudaron a crear anticipación y una conexión emocional con la marca. Los anuncios impresos y digitales mostraron el diseño y las características de la bebida. Los comunicados de prensa y otras actividades de relaciones públicas incrementaron la comunicación de boca en boca acerca del producto.

Por último, algunos miembros del mercado meta quizá estén convencidos acerca del producto, aunque no lo suficiente como para realizar la compra. Los compradores potenciales de Gladiator podrían decidir esperar a tener más información o a que mejore la economía. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final. Algunas acciones consistirían en ofrecer precios promocionales especiales, bonificaciones o beneficios adicionales. Los vendedores podrían llamar, escribir o enviar correos electrónicos a clientes selectos, invitándolos a probar la bebida.

Desde luego, las comunicaciones de marketing por sí solas no pueden crear sentimientos positivos hacia Gladiator y generar compras; la propia bebida debe ofrecer un valor superior al cliente. De hecho, las comunicaciones de marketing sobresalientes llegan a acelerar la desaparición de un producto deficiente. Cuanto más pronto los compradores potenciales aprendan acerca de un producto deficiente, más pronto tendrán conciencia de sus fallas. De esta manera, una buena comunicación de marketing requiere de “buenas acciones, seguidas por buenas palabras”.

## Diseño de un mensaje

Después de definir la respuesta deseada del público, el comunicador se dedica a desarrollar un mensaje eficaz. Lo ideal sería que el mensaje captara la *atención*, mantuviera el *interés*, provocara el *deseo* y originara una *acción* (un esquema conocido como el *modelo AIDA*). En la práctica, pocos mensajes llevan a consumidores de la conciencia hasta la compra; aunque el modelo (AIDA, por sus siglas en inglés) sugiere las calidades deseables de un buen mensaje.

Al reunir el mensaje, el comunicador de marketing debe decidir qué va a decir (*contenido del mensaje*) y cómo va a decirlo (*estructura y formato*).

## Contenido del mensaje

El comunicador debe idear un llamado o un tema que produzca la respuesta deseada. Hay tres tipos de llamados: racional, emocional y moral. Los *llamados racionales* se relacionan con el interés propio del público y muestran que el producto generará los beneficios deseados. Algunos ejemplos son los mensajes que muestran la calidad, la economía, el valor o el desempeño de un producto. De esta forma, en un anuncio Quaker afirma: “Usted lo ama y él *ama* su corazón. Quaker Instant Oatmeal. Una forma deliciosa y cálida de ayudarlo a reducir su colesterol”. Y un anuncio de Weight Watchers declara el siguiente hecho sencillo: “El secreto de la dieta para terminar con todos los secretos de dietas es que no existe un secreto para ésta”.

Los *llamados emocionales* buscan despertar emociones tanto negativas como positivas que motiven una compra. Los comunicadores podrían utilizar exhortaciones emocionales como el amor, la alegría, el sentido del humor, el temor y la culpa. Los partidarios de los mensajes emocionales afirman que atraen más la atención y producen mayor credibilidad en el patrocinador y en la marca. La idea es que los consumidores a menudo sienten antes de pensar, y que la persuasión tiene una naturaleza emocional. Así, Michelin vende neumáticos mediante llamados ligeramente temerosos, presentando familias viajando en automóviles y diciéndoles a los padres: “Michelin: porque algo tan valioso está viajando sobre sus neumáticos”. Y la Diamond Trading Company produce anuncios emocionales que muestran a hombres sorprendiendo a la mujer que aman con joyería de diamantes. Un comercial concluye: “El amor crece en cada momento de conciencia. Un diamante es para siempre”.

Las *exhortaciones morales* están dirigidas al sentido de lo “correcto” y “apropiado” que tiene el público. A menudo se utilizan para estimular a la gente para que apoye causas sociales, como limpiar el ambiente o ayudar a los individuos en desventaja. ● Por ejemplo, la campaña “Cambiando Historias” de Fundación Telmex anima a las personas a retribuir a su comunidad; a “cambiar historias”. Un anuncio de EarthShare exhorta el cuidado del ambiente al recordarle a la gente que “vivimos en la casa que todos construimos. Cada decisión que tomamos tiene consecuencias... Nosotros elegimos el mundo en que vivimos, por lo que debemos tomar las decisiones correctas...”.

En la actualidad, pareciera que todas las compañías están utilizando el sentido del humor en su publicidad, desde empresas de productos de consumo como Anheuser-Busch hasta el intelectual

*American Heritage Dictionary*. Por ejemplo, nueve de los 10 anuncios más populares del Super Bowl del año pasado, según la clasificación de los consumidores en la revista *USA Today*, utilizaron el sentido del humor. Si se utiliza de manera apropiada, el humorismo puede captar la atención, hacer que la gente se sienta bien y proporcionar una personalidad a la marca. Sin embargo, los anunciantes deben ser cuidadosos al utilizar el sentido del humor. De no utilizarse de manera adecuada, podrían distraer la comprensión, desgastar su atractivo con rapidez, ensombrecer el producto e incluso molestar a los consumidores.

### Estructura del mensaje

El mercadólogo también debe decidir cómo manejar tres aspectos de la estructura del mensaje. El primero es si debería dar una conclusión o dejar que el público la obtenga. Las investigaciones sugieren que, en muchos casos, en vez de expresar una conclusión, es mejor que el publicista formule preguntas y dejar que los consumidores lleguen a sus propias conclusiones.

El segundo aspecto de la estructura del mensaje es si se deben presentar los argumentos más firmes al inicio o al final. Si se presentan al inicio se capta mayor atención, aunque conducirían a un final no tan significativo.

El tercer aspecto de la estructura del mensaje es si se debe presentar un argumento unilateral (mencionar sólo las fortalezas del producto) o un argumento bilateral (mencionar las fortalezas, aunque también admitiendo sus desventajas). Por lo general, un argumento unilateral es más eficaz en las presentaciones de ventas, excepto cuando el público tiene una alta formación académica o es probable que escuche afirmaciones contradictorias, o cuando el comunicador tiene que superar una asociación negativa. De esta manera, Heinz lanzó el mensaje: “la salsa catsup Heinz es lentamente buena” y Listerine anunció que “Listerine sabe mal dos veces al día”. En estos casos, los mensajes bilaterales suelen mejorar la credibilidad del anunciante y hacer a los compradores más resistentes a los embates de la competencia.



● Formato del mensaje: para llamar la atención, los publicistas pueden utilizar la novedad y el contraste; imágenes y encabezados atractivos o formatos distintivos como en este anuncio de PEDIGREE.

### Formato del mensaje

El comunicador de marketing también necesita un *formato* sólido para transmitir el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador debe decidir cuáles serán el encabezado, el texto, las imágenes y el color. ● Para llamar la atención, los publicistas utilizan la novedad y el contraste; imágenes y encabezados atractivos; formatos distintivos; el tamaño y la posición del mensaje; y el color, la forma y el movimiento. Si el mensaje se va a transmitir por la radio, el comunicador debe elegir las palabras, los sonidos y las voces. El “sonido” de un anunciante que promueve servicios bancarios debería ser distinto de aquel que promueve un iPod.

Si el mensaje se transmitirá por televisión o en persona, entonces deben plantearse todos estos elementos, además del lenguaje corporal. Los presentadores planean cada detalle: sus expresiones faciales, sus ademanes, su vestimenta, su postura y su peinado. Si el mensaje va incluido en el producto o en su empaque, el comunicador debe cuidar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color por sí mismo puede incrementar el reconocimiento del mensaje de una marca. Un estudio sugiere que el color aumenta el reconocimiento de la marca hasta en un 80%; por ejemplo, Comercial Mexicana (naranja), McDonald’s (amarillo y rojo), John Deere (verde y amarillo), IBM (azul) o UPS (café). De esta manera, para diseñar comunicaciones de marketing eficaces, los mercadólogos deben poner especial atención al color y a otros detalles que aparentemente no son importantes.<sup>9</sup>

### Selección de los medios de difusión

Ahora el comunicador debe elegir los *canales de comunicación*. Existen dos tipos generales de canales de comunicación: *personales* e *impersonales*.

### Canales personales de comunicación

Canales mediante los cuales dos o más personas se comunican directamente entre sí; incluyen la comunicación cara a cara, vía telefónica o por correo electrónico, e incluso a través de un "chat" por Internet.

### Influencia del rumor

Comunicación personal acerca de un producto, entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

### Marketing del rumor

Reclutar a líderes de opinión y lograr que distribuyan la información acerca de un producto o servicio a los demás miembros de sus comunidades

### Canales de comunicación no personales

Medios de comunicación que envían mensajes sin contacto ni retroalimentación personales; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

## Canales personales de comunicación

En los **canales personales de comunicación** dos o más personas se comunican directamente entre sí. Se comunican cara a cara, por teléfono, por correo tradicional por correo electrónico, o incluso por un "chat" en Internet. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten un contacto personal y la retroalimentación.

Algunos canales personales de comunicación están controlados directamente por la compañía. Por ejemplo, los vendedores de la empresa contactan a los compradores de negocios. Sin embargo, otras comunicaciones personales acerca del producto llegan a los compradores a través de canales que no están controlados de forma directa por la compañía, los cuales podrían incluir a expertos independientes (defensores del consumidor, guías de compra en línea y otros) que comunican sus opiniones a los compradores meta. O bien, podría tratarse de vecinos, amigos, miembros de la familia y colegas que hablan con los compradores meta. Este último canal, conocido como **influencia del rumor**, tiene un efecto considerable en muchas áreas de productos.

La influencia personal es muy significativa en el caso de los productos que son costosos, riesgosos o muy visibles. Considere el poder de las sencillas críticas de los clientes en Amazon.com:<sup>10</sup>

No importa qué tan fuerte o con qué frecuencia le transmita a sus consumidores su "verdad", en la actualidad hay pocas personas que compran un artículo costoso antes de saber lo que los usuarios previos tengan que decir acerca del mismo. Vivimos en un mundo con poca confianza. Es por eso que "la recomendación de un pariente o de un amigo" obtiene los primeros lugares en casi todas las encuestas sobre los aspectos que influyen las compras. Un estudio reveló que el 90% de los consumidores confían las recomendaciones de las personas que conocen, y que el 70% confía en las opiniones que publican los consumidores en línea, en tanto que la confianza en los anuncios va desde un 62% hasta menos del 24%, dependiendo del medio. Las críticas de los clientes son algunas de las principales razones del éxito que tiene Amazon para incrementar las ventas por cliente. ¿Quién no ha hecho una compra en Amazon con base en la crítica de otro cliente o de la sección "Los clientes que compraron esto también compraron..."? Y también explica los hallazgos de una reciente encuesta realizada por Shop.org: el 96 % de los minoristas consideran que las calificaciones y las críticas son una táctica eficaz para incrementar las ventas en línea.

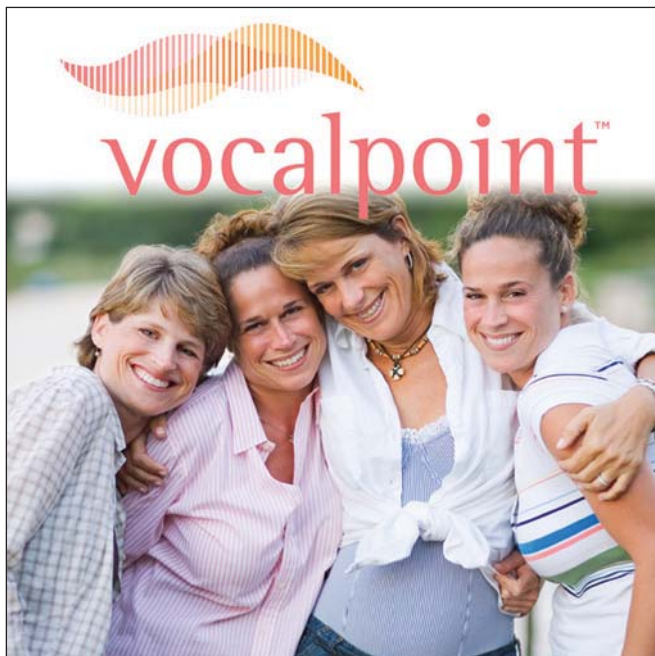
Las compañías toman medidas para que los canales de comunicación personal funcionen a su favor. Por ejemplo, como analizamos en el capítulo 5, pueden crear *líderes de opinión* para sus marcas, es decir, personas cuyas opiniones son buscadas por los demás, al dar a las personas influyentes

el producto en términos atractivos o instruyéndolos para que informen a otros. El **marketing del rumor** implica reclutar a líderes de opinión y lograr que distribuyan la información acerca de un producto o servicio a los demás miembros de sus comunidades.

P&G creó una enorme fuente de marketing del rumor, Vocalpoint, que se compone de 500 000 mamás. Vocalpoint recluta "conectores", es decir, creadores de rumores natos, con vastas redes de amigos y el don de la elocuencia. Estos individuos no sólo crean rumores para las marcas de P&G, sino también para las de otras compañías que son sus clientes. Recientemente, P&G utilizó la red Vocalpoint para lanzar su nueva pasta para la limpieza de los dientes Crest Weekly Clean. P&G no les pagó a las mamás ni las entrenó para enseñarles lo que debían decir; simplemente les dio información acerca del producto, les entregó muestras gratuitas y cupones para sus amigos, y luego les pidió que compartieran sus "opiniones honestas con la empresa y con otras mujeres reales". A su vez, las mamás de Vocalpoint hicieron cientos de miles de recomendaciones personales para el nuevo producto.<sup>11</sup>

### Canales de comunicación no personales

Los **canales de comunicación no personales** son medios que transmiten mensajes sin contacto personal ni retroalimentación. Éstos incluyen los principales medios de comunicación, ambientes y sucesos. Los principales *medios de comunicación* son los impresos (periódicos, revistas, correo directo), los de transmisión (radio, televisión), los de exhibición (espectaculares pu-



Marketing de rumor: la fuente de marketing Vocalpoint de P&G ha reclutado un ejército de "chismosos" para transmitir rumores acerca de P&G y de las marcas de otras compañías.

blicitarios, letreros, carteles) y en línea (correo electrónico, sitios web de la compañía y redes de información y sociales en línea). Las *atmósferas* son entornos diseñados para crear y reforzar las inclinaciones del comprador hacia la adquisición de un bien o servicio. Así, los despachos de abogados y los bancos están diseñados para comunicar confianza y otras calidades que serían valiosas para sus clientes. Los *sucesos* son acontecimientos preparados que comunican mensajes a los públicos meta. Por ejemplo, los departamentos de relaciones públicas organizan grandes inauguraciones, espectáculos y exhibiciones, visitas del público y otros eventos.

La comunicación impersonal afecta a los compradores de forma directa. Además, el uso de los medios de comunicación masiva suele afectar a los compradores de forma indirecta generando mayor comunicación personal. Por ejemplo, las comunicaciones primero fluyen de la televisión, las revistas y otros medios hacia los líderes de opinión, y luego de esos líderes a otras personas. De esta manera, los líderes de opinión se encuentran entre los medios de comunicación y sus públicos, y llevan mensajes a quienes están menos expuestos a los medios de difusión. Los mercadólogos suelen utilizar canales de comunicación no personales para reemplazar o estimular las comunicaciones personales al incluir recomendaciones de los consumidores o testimoniales en sus anuncios y otras promociones.

## Selección de la fuente del mensaje

En la comunicación, ya sea personal o impersonal, el impacto que tiene el mensaje sobre el público meta también depende de la forma en que el público percibe al comunicador. Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos. Así, muchas compañías de alimentos se dirigen a médicos, dentistas y otros profesionales del cuidado de la salud, para motivarlos a recomendar tales productos a sus pacientes. Además, los mercadólogos contratan a celebridades (reconocidos atletas, actores, músicos e incluso personajes de caricaturas) para transmitir sus mensajes.

Sarah Jessica Parker anuncia Garnier y Keith Richards apoya a Louis Vuitton.<sup>12</sup> Un conjunto de superestrellas de la NBA ha prestado sus imágenes para marcas como Nike, McDonald's y Coca-Cola.

Sin embargo, las compañías deben ser cuidadosas al seleccionar a las celebridades que representan sus marcas. Elegir al vocero incorrecto podría provocar vergüenza y dañar su imagen. Por ejemplo, Kellogg Company despidió al nadador olímpico Michael Phelps después de ser captado en un vídeo fumando marihuana. Asimismo, más de una docena de marcas importantes se vieron en apuros cuando los problemas personales del golfista Tiger Woods se conocieron públicamente, dañando su imagen anteriormente impecable. Gatorade, AT&T y Accenture terminaron de forma abrupta su relación con Woods; Nike, Gillette,

EA Sports y otros conservaron sus contratos con la problemática superestrella del golf, con la esperanza de que el público perdonaría sus indiscreciones. "Los matrimonios arreglados entre las marcas y las celebridades son riesgosos en sí mismos", señaló un experto. "El 99% de las celebridades hace un excelente trabajo por sus marcas asociadas", afirma otro, "y el 1% comete errores".<sup>13</sup> (Vea Marketing Real 14.2).

## Obtención de retroalimentación

Después de enviar el mensaje, el comunicador debe investigar el efecto que tiene sobre el público meta, lo cual implica preguntar a los miembros del público meta si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, cómo se sintieron al respecto, y cuáles fueron sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y la compañía. El comunicador también debe medir la conducta generada por el mensaje (cuántas personas compraron el producto, cuántas lo recomendaron y cuántas visitaron la tienda).

La retroalimentación sobre las comunicaciones de marketing podría sugerir cambios en el programa promocional o en el producto mismo. Por ejemplo, Macy's utiliza publicidad televisiva y en periódicos para informar a los consumidores del área acerca de sus tiendas, sus servicios y eventos



● Celebridades promotoras: LeBron James, Kobe Bryant y muchas otras superestrellas de la NBA prestan su imagen para las marcas Nike.



# Marketing Real 14.2

## Celebridades anunciantes: el bueno, el malo y el feo

Con frecuencia las compañías invierten grandes cantidades de dinero, de tiempo y de otros recursos para contratar celebridades como voceros de sus marcas. En ocasiones, incluso crean líneas enteras de productos y posiciones alrededor de superestrellas reconocidas (por ejemplo, la línea Air Jordan de Nike o la larga campaña corporativa, ahora suspendida, "Adelante, sé un tigre" de Accenture. Relacionarse con una celebridad importante puede añadir un gran interés y atractivo a una marca. Sin embargo, como demostró la caída espectacular en 2009 del extraordinario vocero Tiger Woods, este tipo de sociedades también pueden provocar dificultades. Los anunciantes son personas, y con frecuencia las personas toman malas decisiones. Cuando surge un escándalo, las relaciones entre la marca y la celebridad se pueden deteriorar con rapidez.

Tiger Woods no fue la primera celebridad anunciante en perder popularidad, aunque su historia podría ser el ejemplo más reciente del trato bueno, malo y feo con una celebridad. Primero, lo bueno: en 1996, inmediatamente después de volverse profesional, Woods, de 21 años de edad, firmó contratos con Nike, Accenture, GM, Titleist y American Express. Cuatro años después, Nike renegoció el contrato de Woods, y firmó un acuerdo de cinco años por 105 millones de dólares, uno de los más cuantiosos de su historia. Muchos se cuestionaron la inversión que hizo Nike, ya que el golf era sólo un deporte de nicho y Nike tenía poca presencia en el equipo y vestuario para practicar. Sin embargo, menos de una década después, poco se cuestionaría sobre la genialidad del trato que hizo la compañía con Tiger, ya que Nike es ahora una de las marcas con mayor crecimiento en el golf. Además, el increíble desempeño de Woods no sólo impulsó la marca Nike, sino que también facilita el crecimiento de ese deporte.

En esa época, Tiger Woods se convirtió en el anunciante oficial de más de una docena de marcas importantes, incluyendo Nike, Accenture, Gatorade, Buick, Gillette, AT&T, EA Sports y Tag Heuer. En 2009, a los 34 años de edad, Woods ganó más de 100 millones de dólares por sus anuncios

de las marcas, y se convirtió en el primer atleta en ganar más de mil millones de dólares por las actividades en su carrera. Se estimaba que las ganancias de por vida del golfista por sus actividades publicitarias alcanzarían los 6000 millones de dólares. Muchos lo consideraban el atleta más redituable del mundo, la imagen perfecta de un ganador (atractivo, bien arreglado, sin escándalos y el arquetipo de la disciplina y la concentración, tanto dentro como fuera del campo).

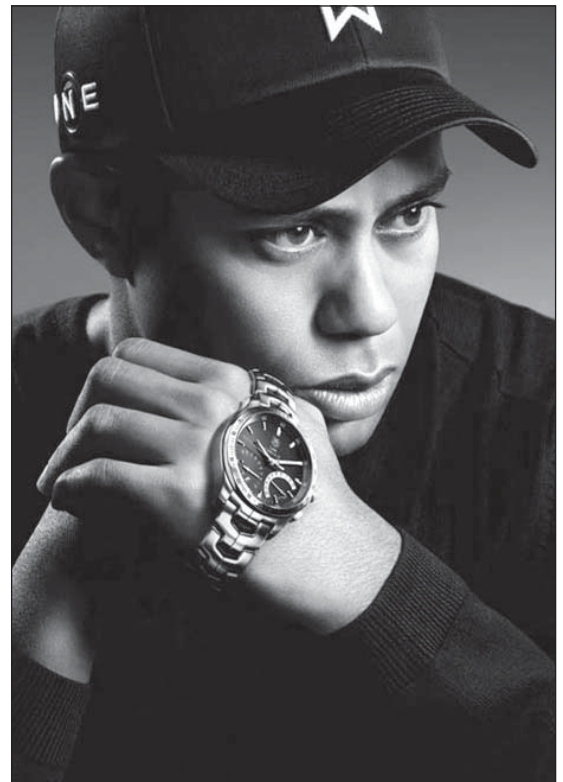
Ninguna compañía aprovechó más la imagen de Tiger como Nike. Con su contrato, la compañía compró casi todos los aspectos de la persona pública del golfista. En el momento y lugar en que Woods aparece, incluso en los anuncios de otras marcas, el símbolo de Nike es completamente visible en algún lugar de su persona. Como señala un experto en marcas: "Tiger está tan estrechamente ligado con Nike, que no importa si uno ve [otras] marcas o no, uno piensa en Nike".

No obstante, después llegó lo malo y lo feo. A finales de 2009, después de un extraño choque automovilístico contra un árbol a altas horas de la noche, un público sorprendido se enteró de que el impecable Woods había estado viviendo una mentira, debido a que durante muchos años había sostenido relaciones extramaritales con más de una docena de mujeres. Conforme se diseminaron las noticias acerca de las indiscreciones y de sus problemas maritales, el golfista guardó silencio y tomó un descanso del golf. Los fanáticos no reaccionaron bien ante sus infidelidades. La clasificación de su atractivo en el índice Davie Brown, la evaluación estándar de la capacidad que tiene una celebridad para influir en los consumidores, cayó del lugar a 11 al lugar 2258, colocándolo al mismo nivel de personajes como el reportero sensacionalista Geraldo Rivera, la excéntrica

anfitriona del programa de entrevistas Kathy Lee Gifford, y el gurú del ejercicio Richard Simmons. "Nunca habíamos visto la calificación de un atleta caer de esta forma", comentó un ejecutivo de Davie Brown.

Los patrocinadores conmocionados reaccionaron con rapidez para limitar el daño hecho a su imagen. Tres patrocinadores importantes (Gatorade, Accenture y AT&T) se desvincularon de Woods de manera inmediata, lo que le costó más de 25 millones de dólares en contratos publicitarios. Otros patrocinadores, como Gillette y Tag Heuer, se distanciaron pero decidieron esperar para ver qué ocurría. Únicamente Nike y EA Sports permanecieron junto a él y afirmaron que conservarían y apoyarían al golfista conforme resolvía sus problemas personales.

Cualquiera que fuera la decisión de los patrocinadores, no era una situación sencilla. "Esas compañías habían hecho grandes inversiones en Tiger", comenta el presidente de una empresa de relaciones públicas de deportes. "Si te retiras ahora, pierdes esa inversión. ¿Y cuentas con una estrategia para reemplazar a Tiger, otra campaña



**La publicidad con celebridades puede ser riesgosa:** Tag Heuer y varias otras marcas importantes se enfrentaron a la vergüenza cuando los problemas personales del golfista Tiger Woods se hicieron públicos, dañando su imagen que antes era impecable.

publicitaria lista para su lanzamiento?" También existe el riesgo de una reacción contraproducente. Con frecuencia las celebridades llegan a asociarse tanto con una marca, que desvincularse de ellas podría hacer más daño que su conducta inadecuada.

La decisión de esperar a ver qué ocurre podría tener más sentido, es decir, mantener un perfil bajo y observar las actitudes de los consumidores. La historia ha demostrado que el público muchas veces perdona. Recuerde el caso de la superestrella de la NBA Kobe Bryant, otro importante anunciante de Nike. En 2003, la empleada de un hotel de Colorado lo acusó de abuso sexual. Bryant admitió tener un encuentro sexual extramarital con la mujer, pero negó que se hubiera tratado de un abuso. Con el tiempo, los cargos en su contra fueron retirados, al igual que sus contratos publicitarios con McDonald's, Nutella y Sprite. Sin embargo, como ocurrió con Woods, Nike permaneció con Bryant y esta lealtad fue recompensada cuando el desempeño del deportista en la cancha y su buena conducta personal borraron los recuerdos de su pasado escandaloso. "Kobe es más famoso que nunca", señaló un comerciante de productos deportivos. "El éxito hace que la gente olvide", concluyó otro.

Al permanecer junto a Woods, Nike está apostando a que la imagen del golfista mejorará. Parece que Tiger Woods es demasiado grande para caer. Su participación en el Torneo de Maestros de 2010 (su primera aparición en público después del escándalo) confirmó lo anterior. La presencia del golfista en el torneo produjo un incremento del 47% en los índices de audiencia televisiva, y casi duplicó las visitas a sitios deportivos en línea con respecto al año anterior, sugiriendo que el público está ansioso de verlo jugar y triunfar. Las compañías que conservaron a Woods como anunciante obtuvieron una enorme exposición.

Mientras mantenga su imagen limpia y juegue bien, es probable que Woods recupere la mayor parte de su potencial como anunciante. Según Peter Moore, presidente de EA Sports, "sin importar lo que ocurra en su vida personal, si se habla de

tenis, se habla de Roger Federer; si se habla de ciclismo, se habla de Lance Armstrong, y cuando se habla de golf, más vale que se hable de Tiger Woods".

En términos más generales, a pesar de las dificultades, existen más celebridades anunciantes que nunca. "La vida continúa", concluyó un observador. "Para bien o para mal, la gente tiene poca memoria. Mientras tanto, las marcas necesitan competir, crear conciencia e incrementar su participación en el mercado. Eso es lo que hacen los tratos con las celebridades". Aunque vivimos en una "sociedad saturada por los medios de comunicación, donde los *paparazzi*, las cámaras portátiles, los teléfonos celulares y los escritores de blogs están listos para atrapar a las estrellas en situaciones comprometedoras, existe un mercado próspero para estos casos. Es evidente que vivimos en una cultura de locura de celebridades, y los anunciantes nunca los abandonarán".

**Fuente:** Extractos, citas y otra información de T. L. Stanley, "Dancing with the Stars", *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, pp. 10-12; Robert Klara, "I'm with a Celebrity, Get Me Out of Here!" *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, p. 13; Yukari Iwatani Kane, "EA Family Committed to Tiger Woods", *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2010, consultado en: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Diane Pucin, "An Now, for a Short Commercial Break", *Los Angeles Times*, 10 de diciembre de 2009, p. C1; Ben Klayman, "Woods' Financial Losses May Be Short Lived", *Reuters*, 6 de abril de 2010, consultado en: [www.reuters.com](http://www.reuters.com); y Suzanne Vranica, "Nike to Air New Ad Featuring Tiger Woods", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2010, consultado en línea en: [www.wsj.com](http://www.wsj.com)

de comercialización. Suponga que la investigación de retroalimentación indica que el 80% de los compradores de una zona recuerdan haber visto los anuncios de la tienda, y conocen sus productos y sus promociones. El 60% de tales individuos visitaron una tienda Macy's el mes pasado, aunque sólo el 20% de ellos se sintieron satisfechos con su experiencia de compra. Los resultados sugieren que, a pesar de que la promoción está creando *conciencia*, la tienda no está brindando a los consumidores la *satisfacción* que esperan. Por lo tanto, Macy's debe mejorar su experiencia de compra mientras continúa con el exitoso programa de comunicación. En contraste, suponga que la investigación demuestra que sólo el 40% de los consumidores del área conocen la mercancía y los eventos de la tienda, que sólo el 30% de quienes la conocen han hecho compras recientemente, pero que el 80% de esos compradores regresaron en poco tiempo a comprar de nuevo. En este caso, Macy's necesita fortalecer su programa de promoción para aprovechar su capacidad de satisfacer a los clientes.

**Comentario del autor** | En esta sección estudiaremos el proceso para establecer el presupuesto de promoción, y la manera en que los mercadólogos combinan diversas herramientas de comunicación de marketing en una mezcla promocional integrada funcional.

## Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción

Ya estudiamos los pasos para planear y enviar mensajes a un público meta. Sin embargo ¿cómo decide la compañía su *presupuesto de promoción* total y la manera de dividirlo entre las principales herramientas promocionales para crear la *mezcla promocional*? ¿Mediante qué proceso mezcla las herramientas para generar comunicación de marketing integrada? Ahora analizaremos tales cuestiones.

### Establecimiento del presupuesto total de promoción

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía es cuánto dinero debería gastar en promoción. ● John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, dijo una vez: "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad. Gasté 2 millones de dólares en publicidad, y no sé si es sólo la mitad de lo necesario o el doble de lo que se necesita." De esta forma, no nos sorprende que las industrias y las compañías varíen mucho respecto a cuánto dinero destinan para la promoción. Los gastos de promoción pueden ser de



● Establecer el presupuesto de promoción es una de las decisiones más difíciles que enfrenta una compañía. Disney gasta cientos de millones de dólares anuales en publicidad pero, “¿es sólo la mitad de lo necesario o el doble de lo que se necesita?”.

### Método costeable

Fijar el presupuesto de promoción a un nivel que, en la opinión de la gerencia, la compañía pueda pagar.

### Método del porcentaje de ventas

Determinar el presupuesto de promoción en un cierto porcentaje de las ventas reales o estimadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

### Método de la paridad competitiva

Establecer el presupuesto de promoción que iguale los gastos de los competidores.

entre el 10 y el 12% de las ventas de productos de consumo empacados, 14% para los cosméticos, y sólo el 1% para el ramo de la maquinaria industrial. En una industria específica, es posible encontrar empresas que gastan poco y otras que gastan mucho.<sup>14</sup>

¿Cómo determina una compañía su presupuesto de promoción? Examinemos cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad: el *método costeable*, el *método del porcentaje de ventas*, el *método de la paridad competitiva* y el *método de objetivo y tarea*.<sup>15</sup>

### Método costeable

Algunas compañías usan el **método costeable**, es decir, fijan el presupuesto de promoción a un nivel que consideran que pueden solventar. Los pequeños negocios a menudo emplean este método al considerar que la compañía no puede gastar más en publicidad de lo que tiene. Parten de las ganancias totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital, y luego destinan a la publicidad parte de lo que queda.

Por desgracia, este método para presupuestar ignora por completo los efectos de la promoción sobre las ventas, y tiende a colocar a la publicidad en último lugar entre los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. Esto conduce a un presupuesto de promoción anual incierto, que dificulta la planeación de mercado a largo plazo. A pesar de que el método costeable podría originar que se gaste más de lo debido en publicidad, lo más frecuente es que el resultado sea un gasto insuficiente.

### Método del porcentaje de las ventas

Otras compañías usan el **método del porcentaje de las ventas**, al fijar su presupuesto de promoción en cierto porcentaje de las ventas reales o estimadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. El método de porcentaje de las ventas es sencillo de usar y ayuda a la gerencia a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y las ganancias por unidad.

Sin embargo, a pesar de tales supuestas ventajas, el método del porcentaje de las ventas tiene pocas justificaciones, ya que erróneamente considera las ventas como la *causa* de la promoción, y no como el *resultado*. Aun cuando algunos estudios han encontrado una correlación positiva entre los gastos promocionales y la fortaleza de la marca, esta relación a menudo resulta efecto y causa, en vez de causa y efecto. Las marcas más fuertes, con ventas más altas, podrían costear las mayores inversiones en publicidad.

Así, el presupuesto de porcentaje de las ventas se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades; podría evitar el aumento en los gastos, que en ocasiones es necesario para revertir una disminución en las ventas. Como el presupuesto varía de acuerdo con las ventas de cada año, se vuelve difícil la planeación a largo plazo. Finalmente, el método no brinda ninguna base para elegir un porcentaje *específico*, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores estén haciendo.

### Método de la paridad competitiva

Otras empresas incluso usan el **método de la paridad competitiva** y fijan sus presupuestos de promoción de manera que igualen los gastos de los competidores; vigilan la publicidad de sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria a través de publicaciones o asociaciones del ramo, y luego establecen sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

Dos argumentos apoyan este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. Segundo, gastar lo mismo que los competidores ayuda a evitar guerras de promoción. Por desgracia, ninguno de los argumentos es válido. No hay fundamentos para creer que necesariamente la competencia tenga una mejor idea de lo que una empresa debe gastar en promoción, que la compañía misma. Las empresas difieren de forma considerable, y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

**Método de objetivo y tarea**

Desarrollar el presupuesto de promoción: 1) definiendo objetivos de promoción específicos, 2) determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y 3) estimando los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

**Método de objetivo y tarea**

La estrategia más lógica para fijar el presupuesto es el **método de objetivo y tarea**, con el cual la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica: (1) definir objetivos promocionales específicos; (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos, y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de los costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.

La ventaja del método de objetivo y tarea es que obliga a la gerencia a aclarar sus conjeturas acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción; aunque también se trata del método más difícil de usar. Con frecuencia, resulta difícil determinar cuáles tareas específicas lograrán los objetivos establecidos. Por ejemplo, suponga que Sony desea un 95% de conciencia para su modelo más reciente de cámara de video, durante el periodo de lanzamiento de seis meses. ¿Qué mensajes publicitarios específicos y horarios en los medios de difusión debería utilizar Sony para lograr este objetivo? ¿Cuánto costarían esos mensajes en esos horarios? La gerencia de Sony debe tomar en cuenta esa clase de preguntas, aun cuando sean difíciles de responder.

**Establecimiento de la mezcla de promoción total**

El concepto de comunicación de marketing integrada sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción de forma cuidadosa para crear una *mezcla promocional* coordinada. Pero, ¿de qué manera la compañía determina cuál mezcla de herramientas de promoción usará? Las compañías dentro de la misma industria difieren significativamente en el diseño de sus mezclas promocionales. Por ejemplo, Mary Kay dedica la mayoría de sus fondos promocionales a las ventas personales y al marketing directo, mientras que su competidor CoverGirl gasta mucho en publicidad de consumidores. A continuación abordaremos los factores que influyen en las herramientas de promoción que eligen los mercadólogos.

**Naturaleza de cada herramienta de promoción**

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. Los mercadólogos deben entender estas características al construir su mezcla de herramientas.

**Publicidad.** La publicidad puede llegar a masas de compradores geográficamente dispersos a un bajo costo por exposición, y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje. Por ejemplo, la publicidad televisiva llega a públicos enormes. Se estima que 106 millones de estadounidenses vieron el Super Bowl más reciente, que alrededor de 41 millones de espectadores vieron al menos una parte de la última transmisión de los Premios de la Academia, y que 30 millones de aficionados sintonizaron el primer episodio de la novena temporada de American Idol. Si las empresas quieren llegar al público masivo, la televisión es el lugar donde deben estar.<sup>16</sup>

Además de su alcance, la publicidad a gran escala indica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad y el éxito del vendedor. A causa de la naturaleza pública de los mensajes publicitarios, los consumidores tienden a considerar que los productos anunciados son más legítimos. La publicidad también es muy expresiva, ya que permite que la compañía respalde sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresos, sonido y color. Por un lado, la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto (como los anuncios de Coca-Cola). Y por otro, la publicidad llega a generar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia sus especiales de fin de semana).

La publicidad también muestra algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas con rapidez, es impersonal y no es tan persuasiva como los vendedores de la compañía. En su mayoría, la publicidad sólo origina una comunicación unidireccional con el público, el cual no siente que deba poner atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aun cuando algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y en radio, se realizan con menores presupuestos, otras formas, como la televisiva, requieren presupuestos considerables.

**Ventas personales.** Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores. Implican una interacción personal entre dos o más individuos, de manera que cada uno observe las necesidades y características del otro, y haga ajustes rápidos. Las ventas personales también facilitan el surgimiento de toda clase de relaciones, desde las relaciones de venta prácticas hasta amistades duraderas. El vendedor eficaz siempre toma en cuenta los intereses del



● Con la venta personal, el cliente siente la gran necesidad de escuchar y responder, aun cuando la respuesta sea un amable: “No, gracias”.

cliente para establecer una relación a largo plazo al resolver sus problemas. ● Por último, con las ventas personales el comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y de responder, incluso si la respuesta es un amable “no, gracias”.

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un compromiso a mayor plazo que la publicidad (la publicidad puede “encenderse y apagarse”, pero es más difícil modificar el tamaño de la fuerza de ventas). Además, las ventas personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía, ya que a menudo cuestan a las empresas un promedio de 350 dólares o más por visita de ventas, dependiendo de la industria.<sup>17</sup> Las compañías estadounidenses gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad.

**Promoción de ventas.** La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención de los consumidores, ofrecen fuertes

incentivos de compra y se utilizan para realzar ofertas de productos y para elevar las ventas reducidas. La promoción de ventas genera y recompensa respuestas rápidas. Mientras que la publicidad dice “compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice “cómpralo ahora”. Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas suelen tener una vida corta, y no siempre son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una sólida preferencia de marca a largo plazo y relaciones con los clientes.

**Relaciones públicas.** Las relaciones públicas tienen una gran credibilidad. Las historias noticiosas, los artículos especiales, los patrocinios y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas también llegan a muchos prospectos que evitarían a los vendedores y la publicidad, pues el mensaje llega a los consumidores como “noticia” y no como una comunicación de ventas directa. Además, tal como sucede con la publicidad, las relaciones públicas realzan a una compañía o un producto. Los mercadólogos tienden a utilizar muy poco las relaciones públicas o a usarlas como un último recurso. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, podría ser muy eficaz y económica.

**Marketing directo.** Aun cuando hay muchas formas de marketing directo (por correo directo y por catálogo, marketing en línea, marketing telefónico, etcétera), todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo es menos público: el mensaje está dirigido a una persona específica. El marketing directo es inmediato y está personalizado. Los mensajes se preparan con rapidez y se ajustan para atraer a clientes específicos. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden modificar dependiendo de la respuesta del consumidor. De esta forma, el marketing directo es adecuado para labores de marketing muy dirigidas y para el establecimiento de relaciones uno a uno con los clientes.

### Estrategia de empuje

Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales.

### Estrategia de atracción

Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal.

## Estrategias de la mezcla de promoción

Los mercadólogos pueden elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de *empuje* o la promoción de *atracción*. En la ● **figura 14.4** se comparan las dos estrategias. El énfasis relativo dado a las herramientas de promoción específicas difiere para ambas estrategias. Una **estrategia de empuje** “impulsa” el producto a través de los canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan ante los consumidores finales. Por ejemplo, John Deere hace muy poca promoción para sus podadoras de césped, tractores de jardín y otros productos de consumo residencial para los consumidores finales. En su lugar, la fuerza de ventas de John Deere trabaja con Lowe’s, Home Depot, concesionarios independientes y otros miembros del canal, los cuales a su vez llevan los productos de esa compañía a los clientes finales.

Con una **estrategia de atracción**, el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto. Por ejemplo, Unilever promueve sus productos para el cuidado personal Axe directamente a su mercado meta de hombres jóvenes utilizando anuncios televisivos en impresos, un sitio web de la marca, su canal de YouTube y otros canales. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores pedirán el producto a los minoristas, como CVS, Walgreens o Wal-



En la estrategia de empuje, la compañía "impulsa" el producto hacia los revendedores, quienes, a su vez, lo "impulsan" hacia los consumidores.

En la estrategia de atracción, la compañía hace promoción directa hacia los consumidores finales, creando un vacío de demanda que "atrae" el producto a lo largo del canal. La mayoría de las compañías utiliza cierta combinación de empuje y atracción.

FIGURA | 14.4 Estrategia de promoción de empuje y de atracción

mart, quienes, a su vez, lo solicitarán a Unilever. De esta manera, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores "atrae" el producto a través de los canales.

Algunas compañías de productos industriales sólo utilizan la estrategia de empuje; mientras que algunas compañías de marketing directo sólo emplean la de atracción. Sin embargo, la mayoría de las empresas grandes utilizan alguna combinación de ambas estrategias. Por ejemplo, Unilever gasta 2400 millones de dólares en Estados Unidos para publicidad en medios de comunicación masiva y en promociones de ventas a consumidores para crear preferencia de marca y atraer a los clientes a las tiendas que venden sus productos. Al mismo tiempo, utiliza sus fuerzas de ventas y las de sus distribuidores, así como promociones comerciales, para empujar sus productos a través de los canales, con el fin de que estén disponibles en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes los pidan. En años recientes, al enfrentarse a una economía deprimida y a la reducción de las ventas, muchas compañías de bienes de consumo han estado disminuyendo las porciones de atracción para construir marcas en sus mezclas en favor de mayor empuje. Esto ha provocado la preocupación de que están realizando ventas a corto plazo a expensas del valor de la marca a largo plazo.

Al diseñar sus estrategias de mezcla de promoción, las compañías toman en cuenta muchos factores, incluyendo el *tipo de producto/mercado* y la *etapa del producto en su ciclo de vida*. Por ejemplo, la importancia de las distintas herramientas de promoción varía entre consumidores y mercados industriales. Las compañías que atienden al consumidor final (B-to-C) suelen atraer más al invertir una porción mayor de sus fondos en publicidad, seguida de una promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En cambio, los comerciantes entre negocios tienden a empujar más, ya que invierten la mayoría de sus fondos en ventas personales, seguidas de una promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. En general, las ventas personales se usan más con artículos costosos y con riesgos, y en mercados con menos vendedores pero más grandes.

Los efectos de las distintas herramientas de promoción también varían de acuerdo con la etapa del producto en su ciclo de vida. En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son útiles para fomentar una conciencia elevada, mientras que la promoción de ventas sirve para promover el uso inicial del producto. Las ventas personales se deben utilizar para lograr que el ramo trabaje el producto. En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas continúan siendo influencias poderosas, en tanto que la promoción de ventas podría reducirse, pues se requieren menores incentivos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas recobra importancia respecto la publicidad; los compradores conocen las marcas, y la publicidad sólo es necesaria para recordarles el producto. En la etapa de decadencia, la publicidad se mantiene en un nivel de recordatorio, se abandonan las relaciones públicas y los vendedores dan escasa atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas podría continuar con vigor.

## Integración de la mezcla de promoción

Una vez que fija el presupuesto de promoción y establece la mezcla promocional, la compañía debe tomar medidas para verificar que todos los elementos de la mezcla promocional estén bien

integrados. Guiada por su estrategia general de comunicación, los diversos elementos promocionales deben trabajar en conjunto para transmitir los mensajes de marca y los puntos de venta únicos de la empresa. La integración de la mezcla promocional inicia con los clientes. Ya se trate de su publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas o marketing directo, las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente deben transmitir mensajes y un posicionamiento congruentes. Una mezcla promocional integrada garantiza que las actividades de comunicación ocurran cuando, donde y como los *clientes* las necesitan.

Para lograr una mezcla promocional integrada, todas las funciones de la empresa deben cooperar para planear en conjunto las actividades de comunicación. Muchas compañías incluso incluyen a los clientes, los proveedores y otros socios en diversas etapas de la planeación de la comunicación. Las actividades promocionales desintegradas o desarticuladas pueden provocar un efecto diluido de las comunicaciones de marketing y un posicionamiento confuso. En contraste, una mezcla promocional integrada aumenta al máximo los efectos combinados de todas las actividades promocionales de una empresa.

**Comentario del autor** El mercadólogo debe ir más allá de lo que es “legal” y comunicarse de forma abierta y responsable con los clientes. Las buenas relaciones con los consumidores se construyen a partir de la honestidad y la confianza.

## Comunicación de marketing con responsabilidad social

Al desarrollar su mezcla promocional, una compañía debe estar consciente de la gran cantidad de aspectos legales y éticos que rodean a las comunicaciones de marketing. La mayoría de los mercadólogos se esfuerzan por comunicarse de forma abierta y honesta con los consumidores y los revendedores. No obstante, podrían ocurrir abusos y quienes establecen las políticas públicas han creado un conjunto grande de regulaciones y leyes para regular la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales y las actividades de marketing directo. En esta sección analizaremos temas relacionados con la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales. En el capítulo 17 estudiaremos los temas relacionados con el marketing directo.

### Publicidad y promoción de ventas

De acuerdo con las leyes, las compañías deben evitar la publicidad falsa o engañosa. Los anunciantes no deben realizar declaraciones falsas, como sugerir que un producto cura algo cuando en realidad no lo hace. Deben evitar anuncios que tengan la posibilidad de engañar, incluso cuando nadie resulte realmente engañado. No se puede anunciar que un automóvil rinde 32 millas por galón de combustible, a menos que lo haga en condiciones típicas, ni se puede anunciar que un pan dietético tiene menos calorías tan sólo porque sus rebanadas son más delgadas.

Los vendedores deben evitar la publicidad de anzuelo que atraiga a los compradores bajo premisas falsas. Por ejemplo, un minorista grande anunció una máquina de coser a 179 dólares. Sin embargo, cuando los consumidores trataron de comprar la máquina anunciada, el comerciante minimizó su funcionamiento, colocó máquinas defectuosas en la sala de exhibición, subestimó el desempeño de la máquina y tomó otras medidas en un intento por lograr que los compradores optaran por una máquina más costosa. Estas acciones son ilegales y van en contra de la ética.

Las actividades de promoción comercial de una compañía también se regulan estrechamente. Por ejemplo, según la Ley Robinson-Patman, los vendedores no pueden favorecer a ciertos consumidores utilizando promociones comerciales. Las compensaciones y los servicios promocionales deben estar abiertos para todos los revendedores en términos proporcionalmente iguales.

Más allá de evitar los descuidos legales, como la publicidad engañosa o de anzuelo, las compañías pueden utilizar la publicidad y otras formas de promoción para fomentar y promover programas y acciones con responsabilidad social. Por ejemplo, Cinépolis lanzó su campaña “Del amor nace la vista”. En México el 26% de la población padece discapacidad visual y cada año aparecen 300 nuevos casos de cataratas; por lo que Cinépolis tomó, desde 2005, la salud visual como su causa social, dando vida al programa “Del amor nace la vista”. El reto fue “devolverle la vista” a personas de los sectores más necesitados del país y generar una conciencia social preventiva hacia la ceguera. Su objetivo en 2010 fue recaudar 16.5 millones de pesos para realizar operaciones en 300 personas, que se sumarían a las 3 014 operadas en años anteriores y aumentar de este modo su percepción positiva como “Empresa Socialmente Responsable”. Para ello, lanzó una campaña de recaudación con una estrategia de 4 puntos: 1. Invitar, a nivel nacional, a los asistentes a sus salas de cine a donar 5 pesos, tanto en taquilla como en dulcería; además de promover otras formas de donación fuera de sus complejos comerciales; 2. Generar credibilidad informando de los resultados y destino de los donativos; 3. Otorgando reconocimiento a los oftalmólogos e instituciones participantes; 4. Promover que los niños “empujen” a sus papás a donar, obsequiando un

*sticker* por cada 5 pesos donados. Como resultado se alcanzó la meta: recaudar 16.5 millones de pesos (22% más que el año anterior) y operar a 300 personas; cifra mayor que la lograda en años anteriores.

El 85% de los asistentes a las salas de cine percibió a Cinépolis como una empresa socialmente responsable, y el 88% reconoció a “Del amor nace la vista” como la causa y eslogan de la empresa.

## Ventas personales

Los vendedores de una compañía deben seguir las reglas de la “competencia justa”. La mayoría de los estados de la Unión Americana han promulgado leyes contra las ventas engañosas, las cuales especifican lo que está y lo que no está permitido. Por ejemplo, los vendedores no deben mentir a los consumidores ni confundirlos acerca de las ventajas de adquirir un producto. Para evitar el uso de señuelos engañosos, las declaraciones de los vendedores deben coincidir con lo que se dice en los anuncios.

Se aplican reglas diferentes a los consumidores que son visitados en su casa y a quienes hacen compras en un local que no sea el lugar donde el vendedor realiza negocios de forma permanente, en comparación con los individuos que acuden a una tienda en busca de un producto. Como la gente que es visitada en casa podría ser tomada por sorpresa y ser muy vulnerable a las técnicas de ventas de alta presión, la Federal Trade Commission (FTC) ha adoptado una *regla de tres días de enfriamiento* para brindar protección especial a los clientes que no están buscando productos. Con esta regla, los clientes que aceptan comprar algo que cueste más de 25 dólares en su propio hogar, en su centro de trabajo, en su dormitorio o en instalaciones temporales rentadas por el vendedor (como habitaciones de hotel, centros de convenciones y restaurantes), tienen 72 horas para cancelar un contrato o devolver la mercancía y recuperar su dinero, sin que se les cuestione la decisión.

Gran parte de las ventas personales son transacciones entre negocios. Al vender a negocios, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras ni a otros individuos que influyan en una venta; tampoco pueden obtener ni utilizar secretos comerciales o técnicos de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. Por último, los vendedores no deben desprestigiar a los competidores ni a sus productos al sugerir cosas que no sean ciertas.<sup>18</sup>

# REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En este capítulo, usted aprendió la manera en que las compañías utilizan comunicaciones de marketing integradas (IMC) para transmitir valor al cliente. El marketing moderno requiere de algo más que simplemente crear valor para el cliente al desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los consumidores meta. Las compañías también deben *comunicar* ese valor de manera persuasiva y clara a los clientes actuales y potenciales. Para lograrlo, deben combinar cinco herramientas de la mezcla promocional, guiadas por una estrategia de comunicación de marketing integrada aplicada y bien diseñada.

## Objetivo 1 Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor a los clientes.

La *mezcla promocional total* de una compañía (también llamada *mezcla de comunicaciones de marketing*) consiste en la combinación específica de herramientas de *publicidad*, *ventas personales*, *promoción de ventas*, *relaciones públicas* y *marketing directo*, que la compañía utiliza para comunicar de forma persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con los mismos. La publicidad incluye cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. Las relaciones públicas se enfocan en el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una publicidad favorable, no pagada.

Las ventas personales son cualquier forma de presentación personal efectuada por la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito

de efectuar ventas y establecer relaciones con los clientes. Las compañías usan la promoción de ventas para brindar incentivos a corto plazo que fomenten la compra de un bien o servicio. Finalmente, las compañías que buscan la respuesta inmediata de los clientes meta individuales utilizan herramientas no personales de marketing directo para comunicarse con ellos y establecer relaciones.

## Objetivo 2 Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de comunicaciones de marketing integradas.

Los cambios recientes en la estrategia del marketing masivo o el marketing de uno a uno, junto con los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones, han tenido una enorme influencia en las comunicaciones de marketing. Conforme los comunicadores de marketing adoptan medios y mezclas de promoción más completos aunque más fragmentados para llegar a sus diversos mercados, se arriesgan a crear una mezcla de comunicaciones para los consumidores. Para evitar eso, más compañías están adoptando el concepto de *comunicación de marketing integrada* (IMC, por sus siglas en inglés). Guiada por una estrategia general de comunicación de marketing integrada, la compañía determina los papeles que jugarán las diversas herramientas promocionales y qué tanto se utilizará cada una. La empresa coordina detalladamente las actividades promocionales y el momento en que se llevarán a cabo las principales campañas. Por último, para implementar su estrategia de marketing integrada, la compañía nombra un director de comunicaciones de marketing que asume la responsabilidad general de las actividades de comunicación de la empresa.



**Objetivo 3** Describir el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces.

El proceso de comunicación incluye nueve elementos, dos partes fundamentales (emisor, receptor), dos herramientas de comunicación (mensaje, medios), cuatro funciones de comunicación (codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación) y ruido. Para comunicarse de manera eficaz, los mercadólogos deben saber cómo se combinan esos elementos para transmitir valor a los clientes meta.

Al preparar las comunicaciones de marketing, la primera tarea del comunicador es *identificar el público meta* y sus características. Luego, los comunicadores deben determinar los *objetivos de comunicación* y definir la respuesta que se busca, ya sea la *conciencia*, el *conocimiento*, el *agrado*, la *preferencia*, la *convicción* o la *compra*. Después se debe construir un *mensaje* con contenido y estructura eficaces. Se deben seleccionar los *medios de comunicación*, tanto para la comunicación personal como para la impersonal. El comunicador debe encontrar fuentes con un alto nivel de credibilidad para transmitir los mensajes. Por último, el comunicador debe obtener *retroalimentación* al observar qué parte del mercado se vuelve consciente, prueba el producto y se siente satisfecha con el proceso.

**Objetivo 4** Explicar los métodos para establecer el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción.

La compañía debe decidir cuánto gastará en la promoción. Los métodos más populares consisten en gastar lo que la compañía pueda costear, utilizar un porcentaje de las ventas, basarla en un análisis y en los costos de los objetivos y las tareas de comunicación. La compañía debe dividir el *presupuesto de promoción* entre las herramientas principales para crear la *mezcla de promoción*. Las empresas podrían utilizar una estrategia promocional *de empuje* o *de atracción*, o una combinación de ambas. La mejor mezcla específica de herramientas de promoción depende del tipo de producto/mercado, de la etapa de preparación del comprador y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. El personal en todos los niveles de la organización debe estar consciente de todos los aspectos éticos y legales que rodean a las comunicaciones de marketing. Las compañías deben trabajar duro y de forma proactiva para comunicarse de manera abierta, honesta y agradable con sus clientes y revendedores.

## TÉRMINOS CLAVE

**OBJETIVO 1**

- Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing) (p 408)
- Publicidad (p 408)
- Promoción de ventas (p 408)
- Ventas personales (p 408)
- Relaciones públicas (RP) (p 408)
- Marketing directo (p 409)

**OBJETIVO 2**

- Comunicación de marketing integrada (IMC) (p 412)

**OBJETIVO 3**

- Etapas de preparación del comprador (p 416)
- Canales personales de comunicación (p 419)
- Influencia del rumor (p 419)
- Marketing del rumor (p 419)
- Canales no personales de comunicación (p 419)

**OBJETIVO 4**

- Método costeable (p 423)
- Método del porcentaje de ventas (p 423)
- Método de la paridad competitiva (p 423)
- Método de objetivo y tarea (p 424)
- Estrategia de empuje (p 425)
- Estrategia de atracción (p 425)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Comunicación de marketing integrada**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. Mencione y describa brevemente las cinco principales herramientas de la mezcla promocional (AACSB: comunicación).
2. Defina la comunicación de marketing integrada y analice la forma en que los mercadólogos la aplican (AACSB: comunicación).
3. Mencione y describa brevemente los nueve elementos del proceso de comunicación. ¿Por qué es necesario que los mercadólogos conozcan estos elementos? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
4. Mencione y describa las seis etapas de preparación del comprador. Analice por qué es importante que un comunicador de marketing sepa en qué etapa se encuentra el público meta y a qué etapa se debe llevar (AACSB: comunicación).
5. Analice los factores de la estructura de un mensaje que deben tomarse en cuenta al redactar uno (AACSB: comunicación).
6. Compare los canales de comunicación personal e impersonal (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. Describa los tres tipos de llamados que se utilizan en los mensajes de comunicación de marketing y elabore tres anuncios diferentes para la misma marca de un producto de su elección, utilizando en cada uno un llamado diferente (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Analice las dos estrategias básicas de la mezcla promocional. Forme un grupo pequeño y recomiende una mezcla promocional para una marca de mantequilla de maní, aplicando principalmente una estrategia promocional de empuje. Luego, recomiende una mezcla promocional para la misma marca aplicando princi-

- palmente una estrategia promocional de atracción. Explique en qué difieren las dos recomendaciones (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. En la actualidad las marcas aparecen en películas, programas de televisión, videojuegos y libros. Elija tres programas de televisión diferentes e identifique las marcas que se muestran o mencionan en un episodio de cada programa. ¿Qué categorías de productos parecen ser las más comunes? ¿Cómo se presentaron las marcas? Redacte un informe de sus hallazgos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

---

## ENFOQUE EN LA Tecnología

El 90% de los negocios estadounidenses son pequeñas empresas, y muchas de ellas no cuentan con los recursos para promocionar sus productos. Los principales medios de los negocios locales han sido los periódicos, la radio y la sección amarilla, pero éstos pueden ser costosos. Como resultado, muchos negocios están recurriendo a Internet. Una encuesta reveló que más de la mitad de las pequeñas empresas que utilizan internet están creando o manteniendo una presencia en las redes sociales, en sitios como Facebook, Twitter y Foursquare. Sin embargo, las redes sociales en ocasiones intimidan al propietario de una pequeña empresa, por lo que MerchantCircle ofrece una red que une a los clientes y a los negocios locales estadounidenses. Fundada en 2005, MerchantCircle es ahora la red de propietarios de negocios locales en línea más grande, con 1.3 millones de miembros. Los consumidores pueden visitar el sitio para buscar negocios locales o

plantear preguntas y obtener información acerca de cualquiera de los miembros de la página. Los miembros de MerchantCircle pueden interactúan entre sí para ayudarse a mejorar sus negocios.

1. Visite [www.MerchantCircle.com/corporate](http://www.MerchantCircle.com/corporate) y busque un joyero de una ciudad o de alguna localidad de Estados Unidos. ¿Qué información se proporciona?, ¿qué joyeros son miembros de MerchantCircle? Busque otros productos y servicios y describa los beneficios que ofrece esta red a los consumidores (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Explore el sitio web de MerchantCircle y conozca los beneficios y los costos para los negocios locales. Redacte un informe breve de lo que aprendió (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

---

## ENFOQUE EN LA Ética

Imagine a una familia joven que conduce hacia Disney World. Durante el camino, los niños ven anuncios espectaculares con Mickey, Donald, la Rana René y otros personajes de Disney. La cenicienta, Ariel y otras princesas son muy hermosas. Luego, aparecen espectaculares con otras mujeres hermosas, sólo que éstas tienen poca ropa y adoptan posiciones sexualmente sugerentes. Se trata de anuncios de negocios como clubes nudistas, librerías para adultos y otras compañías de ese tipo. “Deberían haber leyes en contra de eso”, afirma la horrorizada madre de los dos niños en el automóvil. De hecho, varios estados de la Unión Americana han prohibido este tipo de anuncios panorámicos. Sin embargo, en Missouri, Carolina del Sur y Kansas, las cortes federales han revocado esas leyes. Los estados con pocos recursos no pueden costear las batallas legales, y al parecer tienen pocas posibilidades de ganar debido a la protección que otorga la Primera enmienda de la Constitución estadounidense. Los estados están perdiendo debido a que deben demostrar que el propósito de sus leyes es el de

evitar “efectos secundarios”, los cuales podrían incluir la disminución del valor de la propiedad o el incremento de los crímenes. De esta forma, una ley que se introdujo recientemente en Michigan no busca prohibir la publicidad, sino que trata de restringir el contenido de los anuncios para que sólo describan el nombre, ubicación y horario de los negocios.

1. ¿Este tipo de anuncios debería tener la misma protección que tienen los ciudadanos estadounidenses bajo la Primera enmienda? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. El sexo vende, y gran parte de la publicidad lo utiliza, incluso para productos o servicios que no están orientados hacia aspectos sexuales. ¿Por qué los legisladores se muestran más preocupados por los anuncios panorámicos con sexualidad explícita que por los que aparecen en otros medios? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Miller Lite

Durante años, Miller Lite tuvo un enorme éxito con su campaña “Gran sabor... menos relleno”, que *Advertising Age* calificó como la octava mejor campaña de la historia. Sin embargo, cuando la reciente fusión MillerCoors adquirió la propiedad de la marca Miller Lite, decidió enfocarse exclusivamente en la parte de gran sabor”, una fórmula de posicionamiento a la que se le acredita por el crecimiento de su competidor Coors Lite durante 16 trimestres consecutivos. Por desgracia, el cambio en la estrategia de la marca Miller Lite ocurrió cuando los consumidores empezaron a cuidar su dinero y a demandar mayor valor ante la nueva realidad económica. En el nuevo entorno económico, los mensajes con una sola característica no funcionan. De inmediato, Miller Lite empezó a perder ventas, sufriendo su peor trimestre en más de una década. Con más opciones que nunca, en un mercado de la cerveza inundado de preparaciones de sabores, marcas de importación y microcervecerías, los expertos de la industria han cuestionado el hecho de que MillerCoors se enfoque sólo en el sabor. Para empeorar

las cosas, MillerCoors suspendió la costumbre de la marca de reducir los precios y ofrecer descuentos. Además, incrementó el presupuesto de publicidad para Miller Lite y añadió algunas innovaciones en el empaque, como una “tapa protectora del sabor” y una “botella para activar el sabor”. Andy England, director de marketing de MillerCoors, está convencido de que la compañía está manejando a Miller Lite de la manera correcta. Dado que sus ventas aún deben mejorar, los observadores no se muestran convencidos.

1. En su opinión, ¿qué factor ha tenido el mayor impacto en la disminución de las ventas de Miller Lite?
2. ¿Un solo beneficio de un producto es razón suficiente para comprar en una economía débil?
3. Si MillerCoors hubiera conservado el mensaje de marca anterior de Miller Lite, ¿habría sufrido una disminución en sus ventas?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Con el uso del método del porcentaje de ventas, un publicista establece su presupuesto en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. Sin embargo, determinar el porcentaje que se debe utilizar no siempre es sencillo. Muchos mercadólogos observan los promedios de la industria y los gastos de los competidores para hacer comparaciones. Los sitios web y las publicaciones comerciales como *Advertising Age*, publican datos acerca de los promedios de la industria y de los índices publicidad/ventas de los principales anunciantes.

1. Utilice información sobre los índices publicidad/ventas (consulte <http://company.news-record.com/advertising/ratio.html>), reco-

miende porcentaje de ventas que los publicistas en las siguientes industrias deberían utilizar para establecer el presupuesto publicitario del próximo año: una tienda de abarrotes, un médico, una marca de cosméticos y bebidas de malta (AACSB: comunicación; uso de la TI).

2. Explique por qué existe variación en el porcentaje de las ventas que gastan en publicidad las cuatro industrias de la pregunta anterior (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### CP+B

Tal vez Crispin Porter + Bogusky (Crispin) no sea la agencia de publicidad más antigua del mundo, ni la más grande; sin embargo, lleva mucho tiempo trabajando para demostrar que es la empresa más innovadora al integrar promociones de marketing. De hecho, Crispin utiliza muy poco al rey de los canales de publicidad, la transmisión televisiva. En cambio, la compañía ha hecho milagros para empresas como Virgin Atlantic Airways, el MINI Cooper de BMW y Burger King al utilizar campañas no tradicionales con presupuestos limitados.

Crispin atribuye su éxito al hecho de que redefine a la publicidad. La empresa descubrió que los mensajes apropiados para el cliente podían transmitirse de muchas maneras diferentes. Así, su “espacio publicitario” incluye cosas tan oscuras como el costado de un buzón

de correo o una cabina telefónica de tamaño exagerado en un aeropuerto. Al comunicar un mensaje de muchas maneras diferentes, Crispin se ha ganado la reputación de integrar verdaderamente las comunicaciones de marketing.

Después de ver el video que presenta Crispin, responda a las siguientes preguntas sobre la publicidad y las promociones:

1. Alex Bogusky dijo una vez: “Todo y cualquier cosa es un anuncio”. ¿Qué significa esto? ¿Cómo demuestra Crispin este mantra?
2. ¿De qué manera se ha diferenciado Crispin de otras agencias publicitarias?
3. Proporcione algunos ejemplos de la manera en que Crispin equilibra la estrategia con la creatividad.

## CASO Empresarial

### Pepsi: ¿puede una bebida gaseosa realmente hacer del mundo un mejor lugar?

Este año, PepsiCo hizo algo que sorprendió al mundo publicitario. Después de 23 años ininterrumpidos de lanzar anuncios para su marca principal en el Super Bowl, anunció que la segunda bebida gaseosa del mundo estaría ausente del gran juego. Sin embargo, durante las semanas posteriores al Super Bowl XLIV, Pepsi seguía siendo el segundo anunciante más polémico asociado con el evento. No se trataba tanto de lo que Pepsi no estaba haciendo, sino de lo que estaba haciendo.

En lugar de continuar con los mismos viejos mensajes del pasado, enfocándose en la naturaleza joven de la Generación Pepsi y utilizando los mismos viejos canales de los medios de comunicación masiva, Pepsi se está arriesgando al ser innovadora con su programa publicitario. Su última campaña, llamada Pepsi Refresh, representa una importante desviación de sus viejas actividades promocionales en dos maneras: (1) El mensaje se centra en un tema de responsabilidad social, y (2) el mensaje está siendo transmitido con una gran dosis de medios sociales.

El punto central de la campaña es el proyecto Pepsi Refresh. PepsiCo se comprometió a otorgar 20 millones de dólares en donativos que van desde 5 000 hasta 250 000 dólares, a organizaciones e individuos con ideas que conviertan al mundo en un mejor lugar. El sitio web [refresheverything.com](http://refresheverything.com) saluda a los visitantes con el encabezado: "¿Qué te preocupa?" PepsiCo acepta hasta 1000 propuestas cada mes, en seis áreas diferentes: salud, artes y cultura, alimentos y refugio, el planeta, comunidad y educación. Cuando los consumidores votan por sus propuestas favoritas, surge el *crowdsourcing*. Pepsi otorga los donativos cada mes. A una tercera parte del camino de su recorrido de un año, la compañía ha fundado más de 100 proyectos, y ha entregado aproximadamente 5 millones de dólares a comunidades locales. La compañía afirmó que el proyecto cumpliría la meta de entregar los 20 millones de dólares al final de un año de esfuerzos.

#### INTEGRACIÓN DIGITAL EN TODA LA MEZCLA PROMOCIONAL

La campaña Pepsi Refresh ha sido un esfuerzo revolucionario, en parte debido a su gran uso de los medios sociales. PepsiCo está aprovechando la creciente tendencia como ninguna otra marca importante lo ha hecho hasta ahora. La compañía señala que Pepsi Refresh no es un anuncio en los medios sociales como la mayoría, donde un anuncio simplemente dirige a las personas a un sitio web por razones que pueden o no ser relevantes para el mensaje. Tampoco es una campaña de medios sociales, donde todas las actividades se realizan a través de estos medios. Más bien, los medios sociales son el pegamento que mantiene unido a un verdadero esfuerzo de comunicación de marketing integrada. "Ya no se trata de la información digital como su propio canal", afirma Bonin Bough, director de medios digitales y sociales de PepsiCo. "Se trata de saber cómo utilizar la información digital en todos nuestros programas de marketing".

Para quienes no lo saben, aunque PepsiCo no apareció en el Super Bowl, no está abandonando los medios de transmisión; por el contrario, Pepsi está transmitiendo anuncios en las principales redes, así como en 30 diferentes canales de cable. Los primeros anuncios informaban a las personas acerca de la campaña Pepsi Refresh y los dirigían al sitio [refresheverything.com](http://refresheverything.com). Sin embargo, poco tiempo después de que se otorgaron los primeros donativos, los anuncios empezaron a

destacar los proyectos que se habían financiado. Las actividades en los medios tradicionales se extendieron a 10 publicaciones impresas. Además, las relaciones públicas tienen un papel importante mediante los acuerdos firmados con empresas como NBC Universal por anuncios pagados en el programa "Today".

No obstante, esta campaña resalta un cambio en la forma en que PepsiCo está gastando su presupuesto publicitario. Según el director general, Indra Nooyi, el segundo vendedor de bebidas gaseosas del mundo está dirigiendo hasta una tercera parte de su presupuesto de marketing a los medios interactivos y sociales. Este cambio no sólo involucra a la marca Pepsi, sino también a Mountain Dew, Doritos, Sobe y otras marcas de PepsiCo. Es evidente que PepsiCo no es la única empresa en la tendencia hacia el marketing digital y los medios sociales. Sin embargo, los analistas señalan que este enfoque de alejarse de los anuncios de alto perfil a favor de un mayor gasto en una campaña digital enfocada en la responsabilidad social es convincente y arriesgado. "Elogio a Pepsi por adoptar los medios sociales y la tecnología", comenta Marc Lucas, un ejecutivo de publicidad. "Por otro lado, me parece muy arriesgado no estar en un lugar en el que sabes que vas a tener un público".

El sitio web [refresheverything.com](http://refresheverything.com) es sólo un componente de las actividades en línea de la marca. PepsiCo está difundiendo el mensaje mediante las grandes redes como Facebook y Twitter, e incluso se ha asociado con ellas para oportunidades publicitarias. Por ejemplo, Pepsi Refresh se mantuvo como el principal anunciante en Facebook durante el Super Bowl. Pepsi también se asoció con Hulu para patrocinar su primera serie original, el *reality show* "If I can dream". "Éste amplifica una campaña publicitaria al convertirla en algo de lo que la gente va a hablar, como una conversación social", comenta Jean-Paul Colaco, vicepresidente de publicidad de Hulu. PepsiCo también se asoció con la revista *Spin*, el festival de música South by Southwest y dos bandas Indie en un concurso basado en Internet, donde los amantes de la música podían votar por su favorito. El grupo Broken Social Scene ganó al entregar un donativo de 100 000 dólares a Women's Funding Network.

Como otro componente de la campaña integrada, la compañía no ha dejado de utilizar celebridades anunciantes. Mediante la transmisión de anuncios inteligentes en las cadenas televisivas, que colocan a las celebridades dentro de una computadora portátil tridimensional de tamaño real hecha de cartón, Kevin Bacon invita a las personas a votar por su causa, [SixDegrees.org](http://SixDegrees.org). Además, señala que no tiene nada que ver con el juego de culto de trivia, Seis grados de Kevin Bacon. Más bien, propone utilizar un donativo de 250 000 dólares para entregar "tarjetas buenas" que las personas podrían utilizar para hacer donativos a más de un millón de obras de caridad. Sin embargo, Bacon también explica que el poder de SixDegrees proviene de la red social entre los dueños de estas tarjetas, ya que compran más tarjetas y las pasan a otras personas; y conforme las redes sociales hacen su magia, esos 250 000 dólares se convierten en millones.

Entre otras celebridades, Pepsi también contrató a Demi Moore; a los jugadores de la NFL Mark Sánchez, DeMarcus Ware y Drew Brees; y a los veteranos de NASCAR Jeff Gordon, Dale Earnhardt hijo y Jimmie Johnson para solicitar los donativos y para actuar como voceros del proyecto. Estas celebridades están compitiendo por votos para otorgar donativos a organizaciones como Girls Education and Mentoring Service, la American Cancer Society y la Brain Aneurysm Foundation.

PepsiCo también está llevando su mensaje a los consumidores en el punto de compra. Las latas, las botellas y los multiempaques presentan gráficos actualizados que presentan un logotipo pequeño de Pepsi en letras minúsculas, escrito de manera vertical, y destaca un nuevo sím-

bolo de la marca Pepsi: un gran círculo con franjas rojas, blancas y azules. Ese símbolo reemplaza cualquier “o” en los empaques y materiales promocionales de Pepsi. Así, tanto el logotipo de “Do Some Good” como el de “Doing Good 101” incluyen cuatro de los nuevos círculos Pepsi. Para atraer a las personas a los locales minoristas para que vean los materiales en el punto de compra (POP, por sus siglas en inglés) y compren sus bebidas gaseosas, Pepsi se asoció con Foursquare, la red social que conecta a las personas mediante GPS en tiempo real. Los miembros de Foursquare son dirigidos a los minoristas que venden productos Pepsi y les ofrecen incentivos para que acudan.

### LOGRAR EL ÉXITO AL HACER EL BIEN

A pesar del crecimiento del marketing relacionado con causas, el esfuerzo de PepsiCo es quizás el primer ejemplo de una marca importante que utiliza la responsabilidad social como tema principal de su campaña, y no sólo como un complemento. Esto no minimiza los esfuerzos de compañías como Target, que ha entregado 273 millones de dólares a escuelas locales desde 1997 mediante su programa Red-Card. Sin embargo, las actividades de PepsiCo giran alrededor de un tema que resalta el concepto de “hacer el bien” tanto como resalta la marca. La respuesta de Coca-Cola ante el proyecto Pepsi Refresh, de donar un dólar a los Boys and Girls Clubs of America cada vez que una persona que visita su página de Facebook comparte un regalo virtual Coca-Cola, ilustra cómo los esfuerzos de marketing relacionados con las causas suelen ser periféricos para otras actividades de publicidad.

Nooyi pone en perspectiva la importancia del mensaje de responsabilidad social de Pepsi.

El proyecto Pepsi Refresh es una plataforma, pero al final del día lo que estamos haciendo es otorgar los donativos, permitiendo las conexiones. Está teniendo un efecto catalítico en las personas que están realmente adoptando a estas organizaciones. Así, no sólo estamos beneficiando a la persona que recibe el donativo, sino también aquellos que reciben los resultados de esa idea. Por ejemplo, en el caso de las escuelas no sólo se beneficia un salón de clases, sino todos los niños que podrán acudir a ese salón de clases. Y hay personas que han trabajado tan duro para obtener este dinero, que han surgido otros que igualan la cantidad de dinero que reciben.

Son tantos los proyectos que se han financiado hasta ahora que sería imposible nombrarlos. Sin embargo, incluyen más que esfuerzos de alto perfil como las campañas con celebridades. Se están otorgando muchos donativos a personas comunes y corrientes que están tratando de mejorar sus propios rincones del mundo. Calvin Cannon recibió 5000 dólares por su proyecto Clothe the N.A.K.E.D., que tiene el objetivo de patrocinar a jóvenes de bajos ingresos que viven en Shelbyville, Tennessee, al pagar la renta de su smoking para su baile de graduación. Jeanne Acutanza de Kirkland, Washington, obtuvo 5000 dólares para que la escuela de sus hijos pudiera manejar un jardín sustentable y entregar las cosechas a los bancos locales de comida. Y los Associates of Redlands Bowl recibieron 25 000 dólares para apoyar las actividades de arte dramático en la comunidad de Redland, California. “Me siento orgulloso de cada idea que apoyamos, pero lo más innovador es la sencillez [de estas ideas]”, afirma Nooyi. “Nunca hubiera pensado que una cosa tan simple pudiera brindar una oportunidad tan grande en la comunidad”.

### EN BUSCA DEL SANTO GRIAL

Toda esta promoción novedosa y el esfuerzo por cambiar el mundo son maravillosos. Sin embargo, al final del día PepsiCo debe vender

bebidas gaseosas. Después de todo, es la quinceava corporación pública más grande de *Fortune 500*. Pepsi también es la vigésima tercera marca más valiosa del mundo, según Interbrand. Si este experimento no logra apoyar las ventas de su marca principal, sin duda PepsiCo abandonará sus innovadoras actividades promocionales y regresará a sus viejos métodos. Como dice un mercadólogo social: “Esto es grande, novedoso, y está recibiendo una gran atención. Es impactante, es innovador. De lo que la industria está hablando ahora es: ¿Se trata de un riesgo que vale la pena tomar, en términos de un aumento en las ventas? Ése es el santo grial”.

Sin embargo, PepsiCo continúa mostrándose muy optimista. Durante los primeros meses de la campaña, el número de fanáticos en Facebook se duplicó. Anteriormente la compañía recibía un *tweet* en Tweeter cada cinco minutos aproximadamente. Ahora, recibe más *tweets* por minuto de los que una persona puede leer. Pero, ¿cuál es el valor de un fanático de Facebook o de Twitter? Aunque muchos partidarios de las redes sociales dicen que este tipo de preguntas son irrelevantes, los gerentes de marketing con presupuestos limitados desean ver los rendimientos sobre la inversión. Es por eso que Bough y su equipo crearon un marcador que vincula diferentes elementos de la campaña Pepsi Refresh con la salud de la marca. Utilizando métodos de investigación estándar, PepsiCo medirá si vale la pena los gastos para esta campaña.

Ya sea que lo aprueben o reprueben, muchos observadores dentro y fuera de PepsiCo aprenderán muchas cosas de este primer intento de campaña de responsabilidad social en los medios sociales. Ana María Irazabal, directora de marketing de PepsiCo, quiere que esta campaña se convierta en un modelo para el futuro. “Deseamos que la gente esté consciente de que cada vez que bebe una Pepsi, en realidad está apoyando el proyecto Pepsi Refresh y las ideas que van a hacer que este país avance. Tal vez seamos los primeros en hacer esto, pero esperamos no ser los últimos”.

### Pregunta de análisis

1. Considere la publicidad de PepsiCo a lo largo de su historia. (Para revisar una lista de frases publicitarias de Pepsi a lo largo de los años, visite <http://en.wikipedia.org/wiki/Pepsi#Slogans>). Identifique tantos puntos comunes como pueda entre las diversas campañas publicitarias. ¿En qué aspectos es esta campaña congruente con la imagen de la marca PepsiCo?
2. Mencione todos los elementos de la mezcla promocional utilizados en la campaña Pepsi Refresh. ¿Qué calificación otorgaría a PepsiCo al integrar estos elementos en una campaña de comunicaciones de marketing integrada?
3. Describa el público meta de PepsiCo. ¿La campaña Pepsi Refresh es congruente con ese público?
4. De la manera más completa posible, analice la campaña de acuerdo con los pasos mencionados en el capítulo para desarrollar una comunicación de marketing eficaz.
5. ¿Será exitosa la campaña Pepsi Refresh?, ¿por qué?

**Fuentes:** Natalie Zmuda, “Pass or Fail, Pepsi’s Refresh Will Be Case for Marketing Textbooks”, *Advertising Age*, 8 de febrero de 2010, p. 1; Stuart Elliott, “Pepsi Invites the Public to Do Good”, *New York Times*, 31 de enero de 2010, p. B6; Elaine Wong, “Pepsi Community Effort Finds Fans on Social Nets”, *Brandweek*, 8 de junio de 2010, consultado en: [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com)

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Publicidad y relaciones públicas

## Presentación del capítulo

Ahora que ya estudiamos la planeación general de las comunicaciones de marketing integradas, exploraremos con mayor detalle las herramientas de comunicaciones de marketing específicas: la publicidad y las relaciones públicas. La publicidad implica comunicar la proposición de valor de la compañía o de la marca al utilizar medios pagados para informar, persuadir y formar recuerdos en los clientes. El objetivo de las relaciones públicas es establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía, desde los consumidores y el público general, hasta los medios de comunicación masiva, los inversionistas, los donadores y los públicos gubernamentales. Como ocurre con todas las

herramientas de la mezcla promocional, la publicidad y las relaciones públicas deben combinarse en el programa general de comunicaciones de marketing integradas. En los capítulos 16 y 17 analizaremos las herramientas restantes de la mezcla promocional: las ventas personales, la promoción de ventas y el marketing directo.

Iniciemos con la siguiente pregunta: ¿la publicidad realmente hace la diferencia? Lo más seguro es que Microsoft y Apple responderían que sí, ya que cada una de estas empresas gasta miles de millones de dólares en esta herramienta. Aquí examinaremos la vieja batalla publicitaria entre los dos gigantes de la industria de las computadoras. A medida que lea, piense en el impacto que tiene la publicidad en el éxito de cada una de estas marcas.

## Microsoft y Apple: ¿la publicidad realmente hace una diferencia?

**E**n 2006, Apple lanzó su ahora famosa campaña publicitaria “Adquiere una Mac”, que presentaba a dos personajes, “Mac” y “PC”, discutiendo sobre las ventajas de la Mac de Apple sobre la PC basada en Windows de Microsoft. Los anuncios presentaban a la Mac como un hombre joven, a la moda, relajado y usando una sudadera con capucha, mientras que la PC era un intelectual de mediana edad, aburrido, atolondrado, que tiende a cometer errores y usando pantalones color caqui, un saco deportivo café y anteojos pasados de moda. No nos sorprende que la moderna y hábil Mac siempre obtuviera mejores resultados que la anticuada e inflexible PC. Con el transcurso de los años, Apple desencadenó una gran ola de anuncios constantes de Mac contra PC que criticaba a las máquinas con el sistema Windows (y a sus propietarios) como pasados de moda y disfuncionales.

La campaña “Adquiere una Mac” tuvo resultados. Cuando inició, Mac sólo tenía entre el 2 y el 3% de participación en el mercado estadounidense de computadoras. Menos de dos años después, su participación había alcanzado entre el 6 y el 8%, y continuaba aumentando. La excelente campaña también sirvió para incrementar las percepciones de valor que tenían los clientes de las computadoras Apple. Aun cuando sus computadoras eran consideradas principalmente como más costosas, en cierto momento Apple obtuvo una sorprendente calificación de 70 en el BrandIndex (el cual registra todos los días las percepciones que tienen los consumidores del valor de las marcas en una escala de -100 a 100). Mientras que Microsoft tenía una calificación por debajo de cero.

La buena publicidad no fue el único factor que contribuyó al éxito de Apple. La popularidad de su iPod, iPhone y otros

productos nuevos también estaba atrayendo a los clientes hacia las computadoras Mac. Sin embargo, los petulantes anuncios habían dado en el clavo. Microsoft debía hacer algo drástico para revertir esa tendencia publicitaria. De esa forma, dos años después de que iniciara el ataque de Apple con “Adquiera una Mac”, un Microsoft conservador contrató a la agencia publicitaria nada conservadora Crispin Porter + Bogusky, conocida por sus campañas ganadoras de premios, pero atrevidas e irreverentes para clientes como Burger King y Coca-Cola Zero. Microsoft y Crispin desarrollaron una mezcla extraña de personalidades corporativas. Incluso Bob Reilly, director creativo de la agencia, se mostró algo preocupado por esa sociedad. Después de todo, el propio Crispin era consumidor de computadoras Mac. No obstante, Reilly se sentía entusiasmado con la idea de crear una campaña para contrarrestar los ataques de Apple y recuperar la imagen de Microsoft como líder innovador de la industria.

Para romper con el pasado, Microsoft y Crispin lanzaron primero un conjunto de “anuncios cómicos” diseñados para “continuar la conversación”. En estos anuncios, el comediante Jerry Seinfeld y el fundador de Microsoft, Bill Gates, pasan el tiempo juntos comprando zapatos, comiendo helado, intercambiando bromas, prácticamente sin mencionar al sistema Windows de Microsoft. Aunque no lograron un gran incremento en las ventas, la publicidad humorística fue bien recibida y dio un rostro más humano a la compañía gigante de software.

Pocas semanas después, Microsoft reemplazó los comerciales humorísticos con un contragolpe directo a los anuncios “Adquiere una Mac” de Apple; lanzó su propia campaña “Soy una PC”, donde mostraba a un personaje muy similar al que Mac había presentado como representante de la PC. En el primer anun-

cio, el personaje de Microsoft, con su atuendo de individuo inepeto, empezaba diciendo: “Soy una PC, y me he convertido en un estereotipo”. Luego aparecía un desfile de usuarios cotidianos de la PC, desde ambientalistas, escritores de blogs políticos, peleadores de artes marciales, DJs, hasta compradores de computadoras portátiles preocupados por el precio, y estudiantes expertos en tecnología, y todos ellos afirmaban: “Soy una PC”.

La campaña “Soy una PC” de Microsoft tocó una fibra muy sensible de los usuarios de Windows; ya no tenían que aceptar de manera pasiva las burlas de Apple como los aburridos y despistados que los habían hecho parecer. “Así fue como surgió toda la idea de ‘Soy una PC’ para darles un rostro a nuestros usuarios”, comentó Reilly. Identificar a las verdaderas personas PC “era importante para nuestros usuarios, los cuales realmente no son como el tipo [presentado en Mac contra PC]”, afirmó un mercadólogo de la marca Microsoft.

Después de un inicio exitoso, Microsoft y Crispin extendieron la campaña con un nuevo mensaje, el cual estaba más a tono con la economía problemática de ese entonces. La nueva campaña, en parte publicidad y en parte programa *reality* de televisión, y llamada “Cazadores de computadoras portátiles”, se realizó junto con consumidores reales mientras compraban computadoras nuevas. El primer anuncio mostraba a una pelirroja joven y vigorosa llamada Lauren, que buscaba una computadora portátil con “un teclado cómodo y un monitor de 17 pulgadas” por menos de 1 000 dólares. Al detenerse primero en una tienda Mac, se dio cuenta de que Apple sólo ofrecía una computadora portátil por 1 000 dólares, pero con un monitor de 13 pulgadas. Para obtener lo que quería de Apple, pensó: “Tendría que duplicar mi presupuesto, lo cual no es posible. Creo que no soy lo suficientemente agradable para ser una persona Mac”. En cambio, la dudosa Lauren compra una computadora portátil HP Pavilion por menos de 700 dólares. Ella concluye: “Soy una PC; conseguí lo que buscaba”.

Si los anuncios anteriores de la campaña “Soy una PC” iniciaron un cambio en la percepción, la serie de anuncios “Cazadores de computadoras portátiles”, realmente fue exitosa. Los comerciales hablaban sobre volúmenes en una crisis económica y presentaban a Apple como una marca demasiado costosa, “demasiado agradable” y fuera del alcance de la mayoría de los consumidores principales. Los anuncios provocativos, acordes con la situación económica de Estados Unidos, elevaron la calificación de Microsoft en el BrandIndex de cero a 46.2, mientras que la calificación de Apple bajó de 70 a 12.4. En una muestra clara que revelaba que la publicidad revitalizada de Microsoft había dado en la llaga, los abogados de Apple llamaron al director de operaciones de Microsoft, B. Kevin Turner, exigiéndole que cambiara los anuncios debido a que Apple estaba bajando sus precios y los anuncios ya no eran veraces. Fue la “mejor llamada telefónica” que he recibido, dijo Turner. “Di vueltas de carro por todo el pasillo”.

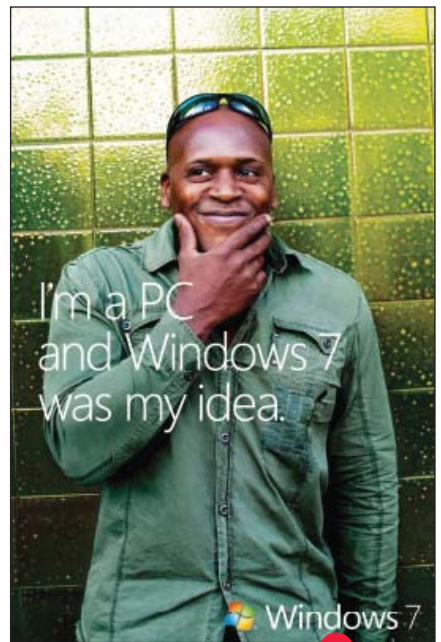
Para mantener el impacto, Microsoft y Crispin lanzaron otra serie de la campaña “Soy una PC”, en la cual lanzaron el nuevo sistema operativo de Microsoft, Windows 7. Siguiendo con el tema de “Soy una PC”, la campaña presentó testimoniales de personas ordinarias que comentaban la manera en que las aplicaciones de Windows 7 reflejaban las ideas que habían transmi-

tido a Microsoft en una prueba beta del software realizada con 8 millones de personas. Al final de cada anuncio, los clientes afirmaban: “Soy una PC, y Windows 7 fue mi idea”.

De nuevo, Apple respondió atacando directamente con uno de sus anuncios más negativos de Mac contra PC, llamado “Promesas rotas”. El comercial presentaba a un malicioso individuo PC diciéndole a una persona Mac que Windows 7 no tendría ninguno de los problemas asociados con la vieja versión del software. El desconcertado Mac señala que ya ha escuchado eso antes, con la generación anterior de Windows. Al final, PC dice, “confía en mí”. Muchos analistas sintieron que el tono amargo del anuncio sugería que Apple estaba sintiendo la presión y se estaba defendiendo. Sorprendentemente, parecería que Mac estaba perdiendo su agradable personalidad.

Hacia mediados de 2010, parecía que ambas empresas estaban reduciendo la competitividad publicitaria. Apple retiró su campaña “Adquiere una marca”, y la sustituyó por la campaña más directa “Por qué amarás a una Mac”, que describía las razones para elegir una Mac en lugar de una PC. Hacía mucho tiempo que Microsoft había presentado su publicidad de ataque “Cazadores de computadoras portátiles”. Parecía que ambas empresas se estaban enfocando de manera más positiva en lo que sus productos podían hacer, y no en lo que la competencia no era capaz de hacer.

Gracias a la campaña “Soy una PC”, Microsoft se puso al mismo nivel publicitario que Apple, y tal vez en un nivel mejor. Las percepciones de valor que tienen los consumidores de Microsoft y Apple ahora son bastante similares, y la campaña le ha levantado el ánimo a los fanáticos de la PC en todo el mundo. “Nunca había visto personas más orgullosas en Microsoft”, afirma un empleado de la compañía. “Si caminas por las instalaciones, puedes observar computadoras personales con calcomanías que dicen ‘Soy una PC’. Entro a la tienda de la empresa y hay esos enormes anuncios que dicen ‘Soy una PC’, y también camisas, corbatas y tasas con la leyenda”. Reilly de la agencia Crispin ahora no tiene una sino



En la larga batalla publicitaria entre Microsoft y Apple, la innovadora campaña de Microsoft “Soy una PC” le ha levantado el ánimo a los fanáticos de la PC de todo el mundo. Ahora es en realidad bueno tener una PC.

Después de que durante años la campaña “Adquiere una Mac” de Apple atacara a la PC, Microsoft ahora están en igualdad de circunstancias (o quizá mejor) en la acalorada batalla publicitaria entre las dos empresas gigantes de la industria. La campaña “Soy una PC” de Microsoft en verdad está funcionando.

dos computadoras portátiles PC y está fascinado con el impacto que han tenido las ideas de su agencia. “Ya la gente no se siente avergonzada de sacar su PC en un avión”, afirma, “de hecho está de moda hacerlo. Sé que esta [campaña] está funcionando”.<sup>1</sup>

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir el papel de la publicidad dentro de la mezcla promocional.

Publicidad

## Objetivo 2

Describir las principales decisiones que intervienen en el desarrollo de un programa de publicidad.

Establecimiento de los objetivos de publicidad

Establecimiento del presupuesto de publicidad

Desarrollo de la estrategia promocional

Evaluación de la eficacia de la publicidad y de su rendimiento sobre la inversión

Otros aspectos de la publicidad

## Objetivo 3

Definir el papel de las relaciones públicas en la mezcla promocional.

Relaciones públicas

El papel y el impacto de las relaciones públicas

## Objetivo 4

Explicar cómo las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos.

Principales herramientas de relaciones públicas

**Como vimos** en el capítulo anterior, las compañías no sólo deben crear valor para los clientes, sino que también deben comunicarlo de forma clara y persuasiva a los clientes Meta. En este capítulo abordaremos con mayor detalle dos herramientas de comunicación de marketing: la *publicidad* y las *relaciones públicas*.

### Comentario del autor

Usted ya sabe muchas cosas acerca de la publicidad, ya que se ve expuesto a ella todos los días. Sin embargo, aquí veremos, tras bambalinas, la forma en que las compañías toman sus decisiones de publicidad.

## Publicidad

La **publicidad** se remonta a los inicios de la historia escrita. Arqueólogos que trabajan en los países de la cuenca del mar Mediterráneo han encontrado letreros que anunciaban diversos eventos y ofertas. Los romanos pintaban las paredes para anunciar las peleas de los gladiadores, y los fenicios pintaban imágenes para promover sus mercancías en piedras grandes y a lo largo de las rutas de los desfiles. Durante la era de oro en Grecia, los pregoneros anunciaban la venta de ganado, de artículos artesanales e incluso de cosméticos. Un antiguo “comercial cantado” decía lo siguiente: “Para tener ojos brillantes y mejillas como el amanecer/Para lograr una belleza que dure más allá de la niñez/Por precios razonables, la mujer conocedora/Comprará sus cosméticos a Aesclyptos”.

Sin embargo, la publicidad moderna ha avanzado mucho desde esos inicios. Se estima que los anunciantes estadounidenses gastan al año más de 148000 millones de dólares en pagos a medios de publicidad; de hecho, el gasto mundial excede los 450000 millones de dólares. P&G, el anunciante más grande del mundo, gastó el año pasado 4200 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos, y 9700 millones en todo el mundo.<sup>2</sup>

Aunque las compañías de negocios son los principales usuarios de la publicidad, también la emplea un amplio rango de organizaciones sin fines de lucro, profesionistas y agencias sociales que anuncian sus causas a diversos públicos meta. De hecho, la organización que ocupa el lugar número 33 en gastos de publicidad es una organización sin fines de lucro: el gobierno de Estados Unidos. Por ejemplo, el gobierno federal gastó recientemente alrededor de 300 millones de dólares en una campaña de publicidad para motivar a los estadounidenses a formar parte en el censo 2010.<sup>3</sup> La publicidad es una buena manera de informar y persuadir, ya sea que el propósito consista en vender Coca-Cola en todo el mundo o lograr que los consumidores de un país en desarrollo utilicen métodos de control de la natalidad.

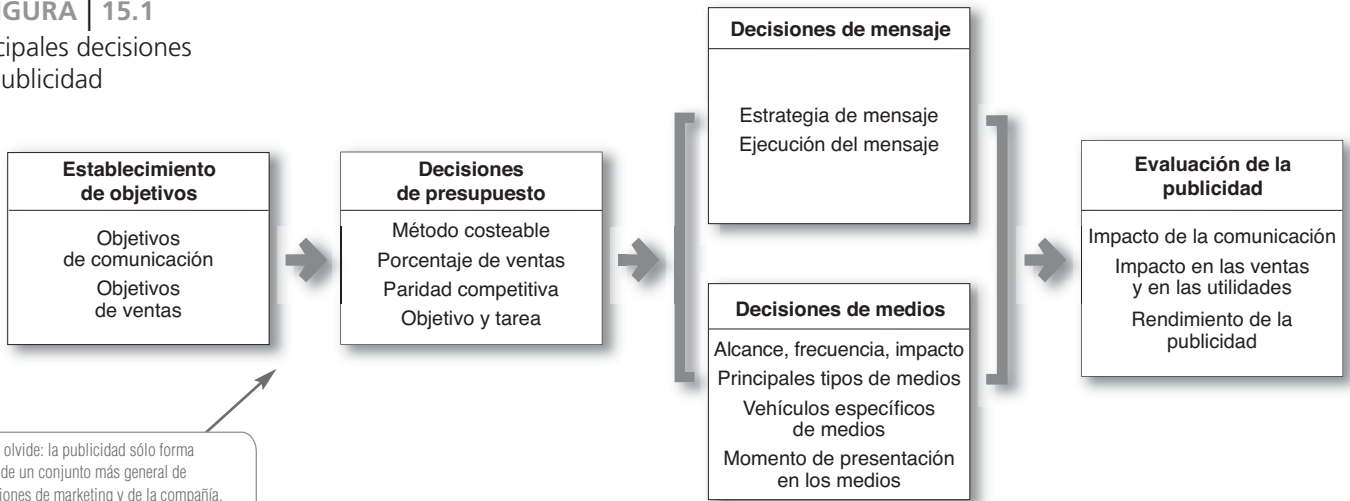
La administración de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad (vea la **figura 15.1**): establecer objetivos de publicidad, establecer el presu-

### Publicidad

Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.



● FIGURA | 15.1  
Principales decisiones de publicidad



No lo olvide: la publicidad sólo forma parte de un conjunto más general de decisiones de marketing y de la compañía. Su función es la de ayudar a comunicar la proposición de valor de la marca a los clientes meta. La publicidad se debe combinar bien con otras decisiones promocionales y de la mezcla de marketing.

puesto de publicidad, desarrollar la estrategia de publicidad (decisiones de mensaje y decisiones de medios de comunicación) y evaluar las campañas para ésta.

### Establecimiento de los objetivos de publicidad

El primer paso consiste en establecer *objetivos de publicidad*, que deben basarse en decisiones pasadas sobre el mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing, lo cual define la función de la publicidad en el programa total de marketing. El objetivo general de la publicidad es el de ayudar a establecer relaciones con los clientes al comunicarles valor. Aquí analizaremos los objetivos específicos de la publicidad.

**Objetivo de publicidad**  
Tarea de comunicación específica que se realiza con un público meta específico, durante un periodo específico.

Un **objetivo de publicidad** es una *tarea* específica de comunicación que se realiza con un público *meta* específico, durante un *periodo* específico. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo con su propósito principal: *informar, persuadir o recordar*. En la ● **tabla 15.1** se presentan ejemplos de cada uno de estos objetivos.

La *publicidad informativa* se utiliza mucho cuando se introduce una nueva categoría de producto. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria. De esta forma, los primeros fabricantes de reproductores de DVD tuvieron que informar a los consumidores de la calidad de imagen y de los beneficios del nuevo producto.

La meta general de la publicidad es ayudar a establecer relaciones con los clientes al comunicarles valor.

● **Tabla 15.1** Posibles objetivos de publicidad

#### Publicidad informativa

- Comunicar valor para el cliente.
- Crear una imagen de marca y de la compañía.
- Informar al mercado acerca de un nuevo producto.
- Explicar cómo funciona el producto.

- Sugerir nuevos usos de un producto.
- Informar al mercado de un cambio de precio.
- Describir los servicios disponibles y el apoyo.
- Corregir impresiones falsas.

#### Publicidad persuasiva

- Crear preferencia de marca.
- Fomentar el cambio a la propia marca.
- Cambiar la percepción de los clientes acerca del valor del producto.

- Persuadir a los clientes de comprar ahora.
- Persuadir a los clientes de recibir una visita de ventas.
- Convencer a los clientes para que hablen con otras personas acerca de la marca.

#### Publicidad de recordatorio

- Mantener relaciones con los clientes.
- Recordar a los consumidores que tal vez necesiten el producto en un futuro cercano.

- Recordar a los consumidores dónde pueden comprar el producto.
- Mantener la marca en la mente de los clientes cuando no sea temporada.

La *publicidad persuasiva* se vuelve más importante conforme aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es crear una demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que se lanzaron los reproductores de DVD, Sony comenzó a tratar de persuadir a los consumidores de que *su* marca ofrecía la mejor calidad por su dinero.



● **Publicidad comparativa:** Dunkin' Donuts lanzó una campaña para televisión e Internet que comparaba su café con las bebidas de Starbucks. "Pruebe el café ganador", concluye el anuncio.

Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en *publicidad comparativa* (o *publicidad de ataque*), en la que la compañía compara directa o indirectamente su marca con otra u otras. Existen ejemplos de publicidad comparativa en casi cualquier categoría de producto, desde bebidas deportivas, café y sopas, hasta computadoras, renta de automóviles y tarjetas de crédito. Por ejemplo, Unilever diseña anuncios que comparan sus productos Suave con los "competidores sobrevaluados". Según un anuncio: "Nuestra gran variedad de jabones para cuerpo hacen que Bath & Body Works huela a un precio demasiado elevado". ● Y Dunkin' Donuts lanzó una campaña para televisión e Internet que comparaba su café con las bebidas de Starbucks. Según el anuncio: "En una reciente prueba ciega de sabor a nivel nacional, más estadounidenses prefirieron el sabor del café de Dunkin' Donuts que el de Starbucks. Es sólo una prueba más de que se trata del café (y no de los sillones o de la música)".

Los anunciantes deben utilizar la publicidad comparativa de forma cuidadosa. Con frecuencia, este tipo de anuncios provocan respuestas de los competidores, lo que resulta en una guerra publicitaria que ningún competidor puede ganar. Los competidores enojados podrían tomar medidas más drásticas, como poner una queja

ante la National Advertising Division del Council of Better Business Bureaus o incluso hacer una demanda por publicidad falsa. Por ejemplo, recientemente Verizon Wireless y AT&T se vieron envueltos en pleitos legales por la cobertura de la telefonía celular, Gatorade y Powerade pelearon por la definición de una "bebida deportiva completa", y Ball Park de Sara Lee demandó a Oscar Mayer por una declaración pública sobre una prueba de sabor.<sup>4</sup>

La *publicidad de recordatorio* es importante para los productos maduros, ayuda a conservar las relaciones con los clientes y mantiene a los consumidores pensando en el producto. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola sirven principalmente para establecer y mantener relaciones con la marca, más que para informar o persuadir a los clientes de que la compren a corto plazo.

La meta de la publicidad consiste en ayudar a los consumidores a pasar por todo el proceso de compra. Existe publicidad diseñada para motivar a las personas a tomar una acción inmediata. Por ejemplo, un anuncio de televisión de respuesta directa de Weight Watchers anima a los consumidores a tomar el teléfono y a inscribirse de inmediato, y un anuncio publicado en un periódico por Best Buy para una venta de fin de semana, fomenta las visitas inmediatas a la tienda. No obstante, muchos anuncios se enfocan en establecer o fortalecer relaciones perdurables con los clientes. Por ejemplo, un anuncio televisivo de Nike, en el que reconocidos atletas resuelven grandes desafíos en su ropa Nike, nunca piden de forma directa que el televidente haga una compra. La meta, más bien, consiste en modificar de alguna forma las ideas o los sentimientos que tienen los consumidores respecto a la marca.

## Establecimiento del presupuesto de publicidad

### Presupuesto de publicidad

El dinero y otros recursos que se asignan a un producto o al programa de publicidad de una empresa.

Después de determinar sus objetivos de publicidad, la compañía establece su **presupuesto de publicidad** para cada producto. En el capítulo 14 estudiamos cuatro métodos que suelen utilizarse para fijar los presupuestos de promoción. Aquí hablaremos de algunos factores específicos que deben tomarse en cuenta al establecer el presupuesto de publicidad.

El presupuesto de publicidad de una marca a menudo depende de la *etapa del ciclo de vida del producto*. Por ejemplo, los productos nuevos en general necesitan grandes presupuestos de publicidad para crear conciencia y lograr que los consumidores los prueben. En contraste, las marcas maduras requieren presupuestos más bajos en relación con las ventas. La *participación de mercado* también repercute en la cantidad de publicidad necesaria: debido a que construir participación del mercado o arrebatarla a los competidores requiere mayores gastos de publicidad que el simple hecho de mantener la participación, las marcas que tienen una participación baja por lo regular necesitan entonces un porcentaje más alto de las ventas para publicidad. Además, las marcas que participan en mercados muy competitivos y en los que se gasta mucho dinero en publicidad, deben anunciarse más para hacerse escuchar por encima del ruido del mercado. Las marcas poco diferenciadas, es decir, aquellas que se parecen mucho a otras de su misma clase de producto

(bebidas gaseosas, detergentes para ropa), requieren mucha publicidad para distinguirse. Si el producto es muy diferente de la competencia, la publicidad sirve para señalar las diferencias a los consumidores.

No importa qué método se utilice, establecer el presupuesto de publicidad no es una tarea fácil. ¿De qué forma sabe una compañía si está gastando la cantidad correcta? Algunos críticos dicen que las grandes empresas de bienes de consumo suelen gastar demasiado en publicidad y que los mercadólogos entre negocios gastan muy poco en ella. Afirman que, por un lado, las grandes compañías de consumo emplean mucha publicidad de imagen sin conocer realmente sus efectos; gastan en exceso como una forma de “garantía” contra el error de no gastar lo suficiente. Por otro lado, los anunciantes tienden a basarse demasiado en su fuerza de ventas para conseguir pedidos; subestiman el poder de la imagen de la compañía y del producto para lograr ventas con los clientes industriales. Por eso no gastan lo suficiente en publicidad para crear conciencia y conocimiento entre los clientes.

Compañías como Coca-Cola y Kraft han desarrollado modelos estadísticos complejos para determinar la relación que existe entre los gastos promocionales y las ventas de la marca, y para determinar la “inversión óptima” entre diversos medios de comunicación. No obstante, como son tantos los factores que afectan la eficacia de la publicidad, (algunos se pueden controlar y otros no) la medición de los resultados de los gastos publicitarios continúa siendo una ciencia inexacta. En la mayoría de los casos, los gerentes deben confiar mucho en su juicio y en un análisis más cuantitativo al establecer los presupuestos de publicidad.<sup>5</sup>

Como resultado, la publicidad es uno de los elementos del presupuesto más fáciles de reducir en épocas económicas difíciles. Parece que los recortes en la publicidad de construcción de marca dañan muy poco las ventas a corto plazo. Por ejemplo, ante la reciente recesión, los gastos publicitarios en Estados Unidos cayeron 12% respecto al año anterior. Sin embargo, la disminución de los gastos publicitarios podría dañar a largo plazo la imagen de una marca y la participación de mercado. De hecho, las compañías que pueden mantener o incluso incrementar sus gastos publicitarios mientras los competidores disminuyen los suyos, logran una ventaja competitiva. ● Considere al fabricante de automóviles Audi:<sup>6</sup>



● **Establecimiento del presupuesto promocional: los gastos de promoción son uno de los elementos más fáciles de reducir en épocas económicas difíciles. Sin embargo, Audi ha logrado una ventaja competitiva al mantener su pie en el acelerador promocional mientras los competidores se atrincheran.**

Aunque las ventas de Audi cayeron durante la recesión, se vieron mucho menos afectadas que las de sus competidores durante un año desastroso para la industria automotriz. Lo que es más, la conciencia de la marca Audi y la consideración del comprador aumentaron de manera sustancial, alcanzando niveles similares a los de BMW, Mercedes y Lexus. En resumen, tal vez Audi sea la mejor marca de automóviles que existe hoy en día en el mercado, y tiene un fuerte posicionamiento para el futuro mientras la economía se recupera. ¿Cuál es la ventaja de Audi? La marca gastó mucho dinero en publicidad y marketing en una época en la que sus rivales se atrincheraron. Durante los últimos tres años, a pesar de la crisis económica, Audi incrementó cuatro veces sus gastos publicitarios, incluyendo apariciones muy importantes como los últimos tres Super Bowl, los Premios de la Academia, el torneo de básquetbol de la NCAA y el fútbol americano del domingo por la noche. Audi “ha mantenido el pie en el acelerador mientras todos los demás [estaban] frenando”, comenta un ejecutivo publicitario de Audi. “¿Por qué replegarnos en un momento en que la industria [estaba] pisando el freno y reduciendo los gastos?”, añade el ejecutivo de marketing de la empresa.

### Estrategia publicitaria

Estrategia que utiliza la compañía para lograr sus objetivos de publicidad. Consiste en dos elementos principales: la creación de mensajes publicitarios y la selección de los medios de comunicación publicitarios.

### Desarrollo de la estrategia publicitaria

Una **estrategia publicitaria** consta de dos elementos principales: crear los *mensajes* publicitarios y seleccionar los *medios de comunicación* publicitarios. En el pasado, las compañías a menudo consideraban que la planeación de medios no era tan importante como el proceso de la creación del mensaje. El departamento creativo primero hacía buenos anuncios, y después el departamento de medios seleccionaba el mejor medio de comunicación para transmitir estos anuncios a los públicos meta deseados. Esto solía causar fricciones entre los creativos y los responsables de elegir los medios de comunicación.

Sin embargo, en la actualidad los elevados costos de los medios de comunicación, las estrategias de marketing más enfocadas en objetivos y la aparición de nuevos medios digitales e interactivos ha destacado la importancia de la función de la planeación de los medios de comunicación. La decisión de los medios que deben utilizarse para una campaña publicitaria (televisión, periódicos, revistas, teléfonos celulares, un sitio web, una red en línea o correo electrónico) ahora suele ser más importante que los elementos creativos de la campaña. Como resultado, cada vez más los anunciantes están orquestando una armonía más estrecha entre sus mensajes y los medios que los transmiten. De hecho, en una campaña publicitaria realmente buena a menudo uno tiene que preguntar: “¿Es una idea de los medios o una idea creativa?”

### Creación del mensaje publicitario

Sin importar qué tan grande sea el presupuesto, la publicidad sólo tendrá éxito si los anuncios captan la atención y se comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios son muy importantes en el costoso y saturado entorno publicitario de hoy. En 1950, el hogar estadounidense promedio recibía sólo tres canales de televisión y unas cuantas revistas nacionales. En la actualidad, el hogar promedio recibe más de 118 canales y tiene más de 20 000 revistas para elegir.<sup>7</sup> Suma las incontables estaciones de radio y una continua serie de catálogos, anuncios por correo directo y correo electrónico y medios de comunicación fuera del hogar, para constatar que los consumidores están siendo bombardeados con anuncios en su hogar, en el trabajo y en todos los puntos intermedios. Como resultado, los consumidores están expuestos a una cantidad de entre 3 000 y 5 000 anuncios comerciales al día.<sup>8</sup>

**Cómo abrirse paso en la multitud.** Si esta enorme cantidad de anuncios molesta a algunos consumidores, también causa graves dolores de cabeza a los anunciantes. Consideremos la situación que enfrentan los anunciantes de las cadenas televisivas. Ellos suelen pagar en promedio 302 000 dólares por un solo comercial de 30 segundos. Luego, pagan un promedio de 122 000 dólares por 30 segundos de transmisión durante un programa exitoso en las horas de mayor audiencia, o incluso más si se trata de un programa demasiado popular como *American Idol* (642 000), *Sunday Night Football* (340 000), *Grey's Anatomy* (240 000), *Two and a half men* (227 000) o un gran evento como el Super Bowl (¡casi 3 millones por 30 segundos!).<sup>9</sup>

Luego, sus anuncios se mezclan con otro grupo de comerciales, anuncios y promociones de las cadenas televisivas, para dar un total de más de 20 minutos de tiempo publicitario por cada hora de mayor audiencia, con cortes comerciales cada seis minutos en promedio. Esta saturación en la televisión y otros medios de comunicación ha creado un entorno publicitario cada vez más hostil. Según un estudio reciente, más del 70% de los estadounidenses piensa que hay demasiados anuncios en la televisión, el 62% de los anunciantes en Estados Unidos consideran que los comerciales de televisión se han vuelto menos eficaces, y citan al exceso como la principal razón.<sup>10</sup>

Hasta hace poco, los televidentes eran un público más o menos cautivo para los anunciantes. Sin embargo, la magia digital de la actualidad les ha dado a los consumidores una nueva y variada fuente de opciones de información y entretenimiento. Con el auge de la televisión satelital y por cable, Internet, el video por demanda (VOD), la descarga de videos y la renta de DVD, los televidentes de hoy tienen muchas más opciones.

La tecnología digital también ha proporcionado a los consumidores un arsenal de opciones para que decidan lo que desean y lo que no desean ver. ● Cada vez más, gracias al crecimiento de los sistemas DVR, los consumidores están decidiendo *no* ver los anuncios. Más del 33% de los hogares estadounidenses ahora tienen DVR, y se estima que para 2014 la cifra llegará a 44%. Un ejecutivo de una agencia de publicidad llama a estos sistemas DVR “descartadores electrónicos”. Las investigaciones demuestran que los propietarios de DVR sólo ven un 40% de los comerciales que se transmiten. Al mismo tiempo, los VOD y las descargas de videos están aumentando, y permiten a los televidentes ver los programas en sus propios términos de tiempo, con o sin comerciales.<sup>11</sup>

De esta forma, los anunciantes ya no envían los mismos viejos mensajes forzados a consumidores cautivos a través de medios tradicionales. Sólo para obtener y conservar la atención, los mensajes publicitarios actuales deben planearse mejor, ser más imaginativos, más entretenidos y más atractivos emocionalmente. Ya no funciona la vieja táctica de interrumpir a los consumidores. En su lugar, a menos que los anuncios proporcionen información que sea interesante, útil, o entretenida, muchos consumidores simplemente los evitan.



● **Saturación publicitaria:** en la actualidad, consumidores armados con un arsenal de opciones, pueden elegir lo que desean y lo que no desean ver. Cada vez más, están eligiendo no ver los anuncios.

### Madison & Vine

Término que ha llegado a representar la unión de la publicidad y el entretenimiento, en un esfuerzo por abrirse paso en la saturación y crear nuevas vías para llegar a los clientes con mensajes más atractivos.

**Combinación de publicidad y entretenimiento.** Para abrirse paso en la saturación, muchos mercadólogos ahora están recurriendo a una nueva combinación de publicidad y entretenimiento denominada “**Madison & Vine**”. Tal vez habrá oído hablar de la avenida Madison; es la calle de la ciudad de Nueva York donde se localizan las oficinas centrales de muchas de las agencias publicitarias más grandes de Estados Unidos. Quizá también habrá oído hablar de Hollywood & Vine, la intersección de la avenida Hollywood y la calle Vine en Hollywood, California, que durante mucho tiempo ha sido el símbolo de la industria estadounidense del entretenimiento. Ahora, la avenida Madison y Hollywood & Vine se unieron para formar una nueva intersección: Madison & Vine, la cual representa la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por crear nuevas rutas para alcanzar a los consumidores con mensajes más atractivos.

Esta combinación de publicidad y entretenimiento adopta una de dos formas: “publientretenimiento” o entretenimiento con marca. El objetivo del *publientretenimiento* es hacer que los anuncios en sí sean tan entretenidos, tan útiles, que las personas *deseen* verlos. Tal vez usted piense que no es posible que quiera ver anuncios de manera intencional, pero piénselo un momento. Por ejemplo, el Super Bowl se ha convertido en un escaparate anual de *publientretenimiento*. Decenas de millones de personas sintonizan este evento cada año, tanto para ver los entretenidos anuncios como para disfrutar el juego.

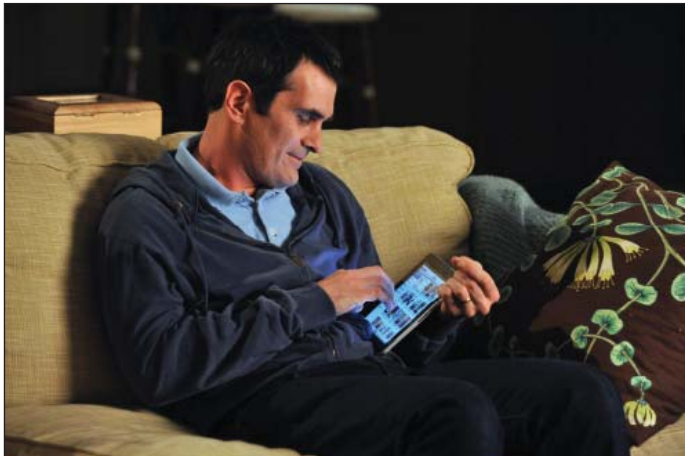
De hecho, los sistemas DVR pueden *aumentar* el nivel de observación de anuncios realmente buenos. Por ejemplo, la mayoría de los anuncios transmitidos durante el Super Bowl este año se vieron más en hogares con DVR que en hogares que no cuentan con este sistema. En lugar de evitar los anuncios, muchas personas los vieron una y otra vez. ¿Recuerda al rey que califica las aptitudes hasta que alguien lo reta y le da Pepsi a todos?, ¿o el anuncio de MedLife en donde hasta los personajes de caricaturas más famosos se puede asegurar? Si usted tiene un DVR, es probable que haya visto éstos y otros anuncios varias veces.

Además de lograr que sus anuncios habituales sean más entretenidos, los anunciantes también están creando nuevas formas de publicidad con poca apariencia de anuncios, y más similares a programas o películas breves. Por ejemplo, el video “Evolución”, de Dove, técnicamente no era un anuncio, pero logró una mayor audiencia (y un mayor significado) que muchos anuncios televisivos, y las reproducciones fueron iniciadas por los consumidores. Una gama de nuevas plataformas para mensajes de marcas (desde “websodios” y blogs, hasta videos virales) ahora están borrando la línea entre los anuncios y el entretenimiento.

El *entretenimiento con marca* (o *integraciones de marca*) consiste en hacer que la marca se convierta en una parte inseparable de alguna otra forma de entretenimiento. La forma más común de entretenimiento con marca es el emplazamiento de productos, es decir, incluir las marcas como apoyo dentro de un programa. Podría tratarse de un breve vistazo del último teléfono LG en *Grey’s Anatomy*; podría incluirse en la historia general del programa, como ocurre en *The Big Bang Theory*, cuyo personaje Penny trabaja en Cheesecake Factory. El emplazamiento de productos podría incluso incluirse en un episodio. ● Por ejemplo, un episodio completo de *Modern Family* trata de cómo conseguirle al personaje del padre, Phil Dunphy, y fanático de la tecnología el recién lanzado y difícil de encontrar iPad de Apple, que desea como regalo especial de cumpleaños. Y en un episodio de *30 Rock*, el jefe de la cadena Jack Donaghy destaca abiertamente las virtudes

de su servicio Verizon Wireless. Liz Lemon coincide: “Bueno, claro; ese servicio de Verizon Wireless es insuperable”. Luego, se dirige a la cámara y con una cara de fingida seriedad dice: “¿Ahora puedes darnos nuestro dinero?”<sup>12</sup>

Originalmente creado para la televisión, el entretenimiento con marca se ha extendido con rapidez a otros sectores de la industria del entretenimiento. Se utiliza mucho en películas (¿recuerda todos esos vehículos GM en las series de los *Transformers*, la destacada participación de Purina Puppy Chow en *Marley & Me*, y la aparición de marcas que van desde Burger King, Dr Pepper, 7-eleven y Audi, hasta Royal Purple Motor Oil en *Iron Man 2*? Si observa con cuidado, también verá emplazamiento de productos en videojuegos, libros de tiras cómicas, musicales de Broadway e incluso en la música pop. Por ejemplo, hay una escena en la que se prepara un emparedado con Wonder Bread y Miracle Whip a la mitad del video de 10 minutos de duración “Teléfono” de Lady Gaga (el cual logró más de 50 millones de reproducciones en YouTube en menos de un mes).



● Madison & Vine: el emplazamiento de productos a menudo se incluye en episodios de programas. Aquí, el estrofalario padre Phil en *Modern Family* suspira por su iPad.

En general, se estima que los publicistas gastaron el año pasado unos 10 000 millones de dólares en emplazamiento de productos, más del PIB de Paraguay. Sólo los primeros tres meses del año, los principales 11 canales de televisión estadounidenses produjeron 117 976 emplazamientos de productos. El programa *American Idol* de Fox realizó más de 3 000 emplazamientos. Old Navy vistió a los concursantes mientras Clairol les arreglaba el cabello, Ford les entregaba automóviles nuevos a los ganadores y Coca-Cola refrescaba a los jueces.<sup>13</sup>

De esta forma, Madison & Vine es el nuevo lugar de reunión de las industrias publicitaria y del entretenimiento. La meta consiste en que los mensajes de las marcas se vuelvan parte del entretenimiento en lugar de interrumpirlo. Como señala la agencia de publicidad JWT: “creemos que es necesario que la publicidad deje de interrumpir las actividades que le interesa a las personas y que se convierta en lo que les interese”. Sin embargo, los anunciantes deben ser cautelosos de no congestionar demasiado la nueva intersección. Con todos los nuevos formatos de anuncios y emplazamientos de productos, Madison & Vine amenaza con crear aún más saturación de la que fue diseñada para abrirse paso. En ese punto, los consumidores podrían decidir tomar una ruta diferente.

**Estrategia de mensaje.** El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en planear una *estrategia de mensaje* para decidir qué mensaje general se comunicará a los consumidores. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen o reaccionen ante el producto o la compañía de cierta manera. Las personas sólo reaccionan si piensan que se beneficiarán al hacerlo. De esta forma, el desarrollo de una estrategia de mensaje eficaz empieza con la identificación de los *beneficios* para los clientes, que servirán como atractivos publicitarios.

Lo ideal es que la estrategia del mensaje publicitario surja directamente de las estrategias generales de posicionamiento de la compañía y de valor para el cliente. Los planteamientos de una estrategia de mensaje suelen ser esquemas sencillos y directos de los beneficios y de los puntos de posicionamiento que el anunciante desea destacar. Luego, éste debe desarrollar un **concepto creativo** convincente, o “una gran idea”, que dé vida a la estrategia de mensaje de una forma distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas de mensaje simples se convierten en grandes campañas publicitarias. Por lo general, un redactor de textos y un director artístico forman un equipo para generar muchos conceptos creativos, esperando que uno de esos conceptos resulte ser la gran idea. El concepto creativo puede surgir como una visualización, una frase o una combinación de ambas.

El concepto creativo guía la selección de atractivos específicos que se usarán en una campaña publicitaria. Los *atractivos publicitarios* deben tener tres características: primero, deben tener un *significado* que indique los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para los consumidores. Segundo, los atractivos deben ser *creíbles*, es decir, los consumidores deben creer que el producto o servicio brindará los beneficios prometidos.

Sin embargo, es posible que los beneficios más significativos y creíbles no sean los mejores que se presenten. Los atractivos también deben ser *distintivos*, es decir, deben indicar la forma en que el producto es mejor que las marcas de la competencia. Por ejemplo, el beneficio más significativo de poseer un reloj de pulso consiste en que dé la hora exacta, pero pocos anuncios destacan esto. En vez de ello, con base en los beneficios distintivos que ofrecen, los anunciantes de relojes pueden seleccionar diversos temas publicitarios. Durante años, Timex ha sido el reloj a un precio accesible. Por ejemplo, el último día del padre, los anuncios de Timex sugerían: “Este Día del Padre dígame a papá algo más que la hora; dígame que aprendió el valor del dinero”. De la misma forma, los anuncios de Rolex nunca hablan acerca de la puntualidad, sino que hacen referencia a su “obsesión por la perfección” y al hecho de que “Rolex ha sido el símbolo más importante del desempeño y el prestigio durante más de un siglo”.

**Ejecución del mensaje.** Ahora el anunciante debe convertir la gran idea en un anuncio real que capte la atención y el interés del mercado meta. El equipo creativo debe encontrar el mejor método, estilo, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje. Un mensaje puede presentarse en distintos **estilos de ejecución**, como los siguientes:

- **Segmento de vida:** Este estilo muestra a una o más personas “típicas” que usan el producto en una situación normal. Por ejemplo, el anuncio “Energía pura”, de la leche Alpura en cuartos, en donde se muestra la ventaja de llevar la leche en una presentación más pequeña.
- **Estilo de vida:** Este estilo muestra cómo un producto encaja con un estilo de vida específico. Por ejemplo, un anuncio de Pepsi Kick, en el cual se presentan situaciones de personas durmiendo por cansancio extremo, muestra a las personas tomando Pepsi Kick: “¡Despierta! Caféína + ginseng ayudan a tu vida”.
- **Fantasia:** Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o de su uso. Por ejemplo, “Axe de chocolate”, del desodorante Axe, muestra un joven que se aplica el desodorante y se cubre de chocolate, volviéndose irresistible para las mujeres.

### Concepto creativo

La “gran idea” convincente que dará vida a la estrategia del mensaje publicitario de una forma distintiva y memorable.

### Estilo de ejecución

Enfoque, estilo, tono, palabras y formato utilizados para ejecutar un mensaje promocional.

- *Estado de ánimo o imagen:* Este estilo genera un estado de ánimo o imagen alrededor del producto o servicio, como la belleza, el amor, la intriga o la serenidad. No se afirma nada acerca del producto o servicio, excepto a través de la sugestión. Por ejemplo, el anuncio de Superhéroes de Coca Cola muestra a varios niños vestidos de sus superhéroes favoritos, hasta el punto de volverlo nostálgico haciendo recordar la infancia y tratando de revivir ese sentimiento de que todo es posible.
- *Musical:* Este estilo presenta a una o más personas o personajes de caricatura entonando una canción acerca del producto. Por ejemplo, el limpiador Fabuloso que recurre a una canción “que hace feliz a tu nariz”, mostrando a una ama de casa disfrutando el aroma de su casa limpia.
- *Símbolo de personalidad:* Este estilo crea a un personaje que representa al producto. Puede tratarse de un personaje animado (Maestro limpio, el tigre Toño, o Pancho Pantera) o real (los guardias de las galletas Emperador de Gamesa, Julio Regalado, Ronald McDonald o el pato Aflac).
- *Conocimientos y experiencia técnicos:* Este estilo pone de manifiesto los conocimientos y la experiencia de la compañía para fabricar el producto. Así, Modelo Especial muestra el proceso de elaboración de sus cervezas, así como todo el desarrollo para que el producto llegue al cliente, enfatizando la atención en los detalles.
- *Evidencia científica:* Este estilo presenta evidencias científicas o de encuestas de que la marca es mejor o que gusta más que otra u otras. Durante años, la pasta de dientes Colgate ha recurrido a evidencias científicas para convencer a los compradores de que es mejor que otras marcas para combatir las caries. Incluso realizando pruebas de ácido en conchas de mar.
- *Evidencia de testimonios o respaldo:* Este estilo presenta una fuente creíble o agradable que respalda el producto. Puede tratarse de gente ordinaria que dice cuánto le gusta un producto determinado. Por ejemplo, Asepxia utiliza a personas dando testimonios sobre la eficiencia del producto. O bien podría ser una celebridad quien presente el producto. Comercial Mexicana muestra a Jaqueline Bracamontes con los productos y los buenos precios que ofrece el supermercado.

El anunciante debe elegir un *tono* para el anuncio. P&G siempre utiliza un tono positivo, ya que sus comerciales dicen algo muy positivo acerca de sus productos. Otros anunciantes utilizan un humor negro para sobresalir de entre la gran cantidad de comerciales. Los anuncios de Bud Light son famosos por esto.

El anunciante debe utilizar *palabras* memorables y que centren la atención en el anuncio. Por ejemplo, en vez de sólo afirmar que su pastelito es “delicioso” Gansito Marinela se enfoca en su frase alusiva “Recuérdame” para tenerlo siempre en mente de los consumidores.

Por último, los elementos del *formato* marcan la diferencia en el impacto de un anuncio, así como en su costo. Un pequeño cambio en el diseño de un anuncio en ocasiones logra una gran diferencia en el efecto que tiene. En un anuncio impreso, la *ilustración* es lo primero que el lector nota, por lo que debe ser lo suficientemente fuerte como para captar la atención. Después, el *encabezado* debe atraer de manera eficaz a la gente correcta para que lea el texto. Por último, el *texto*, es decir, el bloque principal de palabras del anuncio, debe ser sencillo pero fuerte y convincente. Además, estos tres elementos deben *combinarse* de manera eficaz para presentar valor para el cliente de forma persuasiva.

**Mensajes generados por los consumidores.** Para aprovechar las tecnologías interactivas de la actualidad, muchas compañías están preguntando a los consumidores para obtener ideas de mensajes o anuncios reales; están buscando en sitios de videos, creando sus propios sitios y patrocinando concursos y otras promociones para la creación de anuncios. En ocasiones los resultados son sobresalientes, mientras que en otras son fáciles de olvidar. Sin embargo, cuando está bien hecho, el contenido generado por los usuarios puede incorporar la opinión de los consumidores en los mensajes de las marcas y producir mayor participación de su parte (vea Marketing Real 15.1).

Muchas marcas crean sitios web u organizan concursos que invitan a los consumidores a enviar ideas y videos para mensajes publicitarios. Por ejemplo, durante los últimos años, la marca Doritos de PepsiCo ha realizado su concurso anual “Crash the Super Bowl Challenge”, que invita a los consumidores a crear sus propios videos publicitarios acerca de las sabrosas tortillas triangulares de maíz. Los comerciales de Doritos creados por los consumidores han tenido un gran éxito. Otro ejemplo de la misma compañía fue cuando organizó un concurso en el que invitó a los consumidores a ponerle el nombre a un nuevo producto y hacer un corto video referente al pro-



● **Publicidad generada por los consumidores:** La marca Doritos organizó un concurso en el que invitó a los consumidores jóvenes a ponerle nombre al producto y realizar un anuncio.. Los resultados fueron "completamente asombrosos".

ducto. ● Los resultados fueron lo que un reconocido crítico publicitario denominó "positivamente asombrosos".<sup>14</sup>

'Doritos Bolsa Blanca' es la campaña publicitaria mediante la cual, la marca dio a sus consumidores el poder de crear el nombre para su nuevo producto 'Doritos Bolsa Blanca' y el concepto de la campaña. Fue un éxito: no sólo logró un 74% de recordación sino un retorno de inversión de 266%, y además se convirtieron en uno de los 13 Monstruos de la Mercadotecnia de la revista *Expansión*, en 2011. Los integrantes del equipo de mercadotecnia de Pepsico Alimentos México y los creativos de la agencia BBDO, tuvieron que idear una campaña para una marca que en los últimos tres años había anotado varios hits publicitarios. Para ello, se preguntaron: ¿Cómo llevamos a Doritos al siguiente nivel?, ¿cómo lo convertimos en un ícono entre los jóvenes? En 2007, Doritos participó en la serie de terror de Televisa *13 miedos*, que, con 7.3 puntos de *rating* le dejó a Doritos 1 millón de pesos (mdp) por spot. Dos años después vino Doritos Music Awards, que invitó a los consumidores a elegir el nuevo sabor y la imagen de Doritos de entre tres bandas musicales. Con esto se posicionó entre las 10 marcas más recordadas entre los mexicanos. Doritos se volvió la botana salada favorita de los jóvenes entre 16 y 25 años, por arriba de Takis, de Barcel, su principal competidor. Para no perder ese lugar, tendría que superar sus propios éxitos, por lo que decidieron aventurarse en nuevos medios, por lo que en 2010 lanzaron la estrategia 'Doritos Bolsa Blanca', cuya táctica fue darle todo el poder al consumidor para que decidiera el nombre y el concepto de la campaña.

A cambio, el creador de la mejor propuesta, elegido vía votación por Internet, ganaría un millón de pesos (mdp) y se convertiría en socio de la marca con derecho al 2% de las ventas del nuevo sabor durante los primeros dos años. Mejor, imposible.

**En boca de los jóvenes.** En abril de 2010 arrancó la campaña con el eslogan: "¡Con Doritos, abre la boca y vuélvete millonario!". La campaña consistió en invitar a todos los consumidores a interactuar con la marca, ponerle nombre al nuevo producto 'Doritos Bolsa Blanca' y crear un comercial de televisión que formaría parte de la campaña de publicidad.

La convocatoria se hizo vía televisión con spots donde Moderatto, la banda vocera de Doritos, invitaba a participar. También se usaron medios impresos y entraron con fuerza a las redes sociales como Facebook y Twitter.

Los resultados rebasaron por mucho las expectativas. Doritos recibió 5780 comerciales, en comparación con los 1000 esperados, cuando en Estados Unidos una campaña de este tipo suele recibir 1200 comerciales. Generó 1.2 millones de visitas al sitio de la promoción contra los 700 000 estimados, y sumó 4500 seguidores en Facebook y 931 en Twitter.

Doritos logró una venta récord de seis millones de unidades en seis semanas, cuando esperaban solo cuatro millones en 10 semanas. El retorno de inversión fue de 266%. Las ventas acumuladas tanto de la fase de votación como la de poslanzamiento superaron los 125 mdp. Doritos Bolsa Blanca quedó entre las cinco promociones más gustadas en México, con 74% de recordación de marca en diciembre de 2010.

Sin embargo, no todos los esfuerzos de publicidad generada por los consumidores son tan exitosos. Como muchas grandes empresas han aprendido, los anuncios hechos por novatos pueden ser... bueno, muy novatos. No obstante, cuando se hace bien, la publicidad creada por los usuarios produce ideas creativas novedosas y perspectivas frescas sobre la marca, desde el punto de vista de los consumidores que en realidad la experimentan. Este tipo de campañas pueden incrementar la participación de los consumidores y lograr que hablen y piensen acerca de una marca y del valor que tiene para ellos.<sup>15</sup>

## Selección de medios publicitarios

Los pasos principales en la selección de **medios publicitarios** son: (1) decidir el *alcance*, la *frecuencia* y el *impacto*; (2) elegir entre los principales tipos de *medios*; (3) seleccionar *vehículos de comunicación* específicos, y (4) elegir el *momento de presentación en los medios*.

**Decisión de alcance, frecuencia e impacto.** Para seleccionar los medios de comunicación, el anunciante debe decidir el alcance y la frecuencia que necesita para lograr los objetivos de publicidad. El *alcance* es una medida del *porcentaje* de personas en el mercado meta que están expuestas a la campaña publicitaria durante un tiempo determinado. Por ejemplo, el anunciante podría tratar de llegar al 70% del mercado meta durante los primeros tres meses de la campaña. La *frecuencia* es una medida de cuántas *veces* la persona promedio del mercado meta está expuesta al mensaje. Por ejemplo, tal vez el anunciante desee una frecuencia de exposición promedio de tres.

### Medios publicitarios

Vehículos que se utilizan para entregar los mensajes publicitarios a su público previsto.



# Marketing Real 15.1

## Publicidad generada por los consumidores: cuando se hace bien, puede ser realmente buena

Alimentado por el furor del contenido generado por los usuarios, que le han dado popularidad sitios como YouTube, Facebook y otras comunidades en línea que comparan contenido, el cambio hacia la publicidad generada por los consumidores se ha extendido como un reguero de pólvora en los últimos años. Las compañías grandes y las pequeñas, incluyendo a PepsiCo, Unilever, P&G, CareerBuilder y otros comerciantes rentables y seguros, han reconocido con rapidez los beneficios (y las desventajas) de invitar a los consumidores a crear de manera conjunta los mensajes de marca.

Tal vez ninguna marca ha tenido tanto éxito con la publicidad generada por los usuarios como Doritos de PepsiCo. Durante cuatro años consecutivos, el concurso de Doritos "Crash the Super Bowl" ha invitado a los consumidores a crear sus propios anuncios en videos de 30 segundos acerca de la tortilla frita que ocupa el primer lugar del mercado. Un jurado conformado de publicistas profesionales y gerentes de marca de Doritos revisan los miles de archivos enviados y publican en línea la lista de finalistas. Los consumidores votan por los ganadores, quienes reciben premios en efectivo y cuyos videos se transmiten durante el Super Bowl.

Para el Super Bowl del año pasado, Doritos entregó premios en efectivo como un tío rico durante los días de fiesta. Cada uno de seis finalistas recibió 25 000 dólares y PepsiCo transmitió los cuatro anuncios ganadores durante el juego. Para añadirle emoción al concurso, la marca prometió pagar la increíble cantidad de un millón de dólares al creador del anuncio que obtuviera el primer lugar en la clasificación de anuncios "Ad Meter" de *USA Today*, El que obtuviera el segundo lugar recibiría 600 000 dólares y el tercer lugar 400 000. Si los ganadores obtenían los tres primeros lugares del "Ad Meter", cada uno recibiría un millón de dólares más. A nadie sorprendió que se recibieran más de 4 000 videos.

Aunque no obtuvieron los tres primeros lugares del "Ad Meter", un anuncio llamado "Perdedor", obtuvo el segundo lugar, y su creador, Joshua Svoboda de 24 años, de Raleigh, Carolina del Norte, recibió 600 000 dólares (una ganancia nada despreciable para un anuncio que se produjo con 200 dólares. Más sobresaliente fue el hecho de que, de los cuatro mejores videos de Doritos, el anuncio con la clasificación más baja quedó en el lugar 17 de un total de 65 comerciales transmitidos durante el Super Bowl. Además, los anuncios ocuparon lugares importantes prácticamente en todas las encuestas de consumidores. Dominaron la categoría de "los más vistos" en los hogares con sistema TiVo, donde el anuncio titulado "Reglas de casa" obtuvo el primer lugar, y "Perdedor" obtuvo el cuarto. El video "Reglas de casa" también fue el anuncio que más gustó en Hulu.com. En las encuestas realizadas por Nielsen y Twitter, Doritos fue el anunciante "más comentado" durante y después del juego.

Pareciera que todos están incursionando en la publicidad generada por los consumidores. Según un informe global que clasifica el trabajo más creativo del mundo, nueve de las 10 mejores campañas del año pasado involucrar algún tipo de participación de los consumidores. "Se trata de un gran cambio en nuestro negocio" afirma el antiguo ejecutivo de la agencia de publicidad que redactó el informe. "Han sido 100 años de publicidad de empresa a consumidor, pero Internet ahora permite que involucremos a las personas de forma activa para que se comuniquen entre ellas. Si la idea es lo suficientemente interesante, los consumidores harán el trabajo por ti". Lo que es más, trabajarán por un pequeño pago o sin pago alguno.

Este tipo de comentarios ponen nerviosas a algunas agencias publicitarias. Sin embargo, la idea no es que las compañías despidan a sus agencias de publicidad y pedirle a sus consumidores que elaboren sus anuncios. De hecho, la mayoría de las campañas de publicidad generadas por los consumidores son coordinadas por las agencias. Por ejemplo, Unilever está extendiendo sus actividades de *crowdsourcing* mediante un concurso de videos publicitarios que involucra a 13 de sus marcas, como Ben & Jerry's, Dove, Lipton y Vaseline. Sin embargo, la compañía pronto aclaró el papel que jugaba su estrategia de contenido generado por los usuarios.

De ninguna manera se trata de reemplazar a nuestras agencias publicitarias. No se ha diseñado para eso. En realidad se diseñó para ofrecer una mayor participación a nuestros clientes, para acercarnos más a ellos y para que se involucren más con nuestras marcas. Esto ayudará a convertirlos en seguidores, para que tengan más contacto con las marcas si han ayudado a formarlas. Nuestro objetivo no es ahorrar dinero. Me refiero a que sería muy bueno si obtenemos excelente material, pero ése no es el objetivo verdadero. Creemos que en los próximos años el marketing será mucho más participativo, y queremos estar a la vanguardia en esos cambios

Aunque la mayor parte de los esfuerzos por obtener material creado por los consumidores se limitan a anuncios y mensajes de video, la campaña de *crowdsourcing* de Mountain Dew de PepsiCo (llamada "Dewmocracy") involucra las decisiones de



● **Mensajes generados por los consumidores: el año pasado, los anuncios ganadores del concurso "Crash the Super Bowl" de Doritos, obtuvieron lugares importantes en prácticamente todas las encuestas realizadas con los consumidores. El mejor anuncio obtuvo el segundo lugar en la clasificación de anuncios "Ad Meter" de *USA Today*.**

los consumidores en toda la gama de actividades de marketing para la marca. Ahora en su segundo año, "Dewmocracy" busca información de los grandes fanáticos de la marca para todo tipo de decisiones, desde el desarrollo de productos y mensajes publicitarios, hasta la selección de una agencia publicitaria.

Al inicio de la campaña "Dewmocracy" más reciente, Mountain Dew pidió a los fanáticos leales que enviaran ideas para tres nuevos sabores. Envió equipos de prueba de sabor para el hogar y videocámaras a los 50 finalistas, y los alentó a subir los videos acerca de su experiencia a YouTube. Una vez seleccionados los tres finalistas, la marca pidió a los consumidores que eligieran los nombres (Typhoon, Distortion y White Out fueron los primeros), colores y diseños de empaque para los nuevos sabores en el sitio web, Facebook y Twitter de "Dewmocracy", así como en otros sitios de medios sociales. Los tres sabores fueron lanzados durante el verano, y se pidió a los fanáticos que los probaran y votaran por su favorito, el cual se convirtió en un producto permanente de la línea Mountain Dew.

En lo que se refiere a la publicidad, en lugar de que los consumidores enviaran sus propios anuncios en video, Mountain Dew invitó a los fanáticos a que lo ayudarán a elegir las agencias de publicidad que podrían hacer el trabajo. Los consumidores "crearon esos productos y tenían una idea clara acerca de ellos", afirmó el director de

marketing de la marca. Ellos "nos animaron a preguntar: ¿quién va a ser nuestra publicidad y cómo conseguimos nuevas ideas?" Las agencias publicitarias y las personas enviaron más de 200 videos de 12 segundos donde presentaban sus ideas para promocionar los tres nuevos sabores. Los consumidores enviaron 15000 votos y, al final, tres pequeños talleres publicitarios realizaron los anuncios.

Las campañas de marketing "Dewmocracy" generadas por los consumidores produjeron nuevos y exitosos sabores Mountain Dew aprobados por los consumidores a un costo muy bajo (la marca no gastó un solo dólar en medios a lo largo de todo el proceso). No obstante, lograron un objetivo aún más importante: nos "permitieron tener un diálogo lo más completo posible con los consumidores", afirma el director de marketing de la marca. El consumidor leal promedio de Mountain Dew es un hombre de entre 18 y 39 años de edad; el 92% tiene una cuenta en Facebook y el 50% utiliza YouTube. Las campañas "Dewmocracy" digitales han tenido un enorme éxito al involucrar a este grupo y al proporcionarles una sensación de propiedad de la marca.

Desde luego, también existen desventajas en los anuncios generados por los consumidores. Aunque podría parecer "gratis", el proceso de revisar cientos o incluso miles de archivos, puede ser difícil, costoso y requerir de mucho tiempo. Al manejar el contenido creado por los usuarios, los temas de derecho de autor, la mala calidad de producción, los temas ofensivos e incluso los ataques a la marca son muy comunes. Y al final, uno nunca sabe lo que va a obtener. Por cada anuncio exitoso de Doritos, hay cientos de anuncios sin inspiración o realmente malos. Muchos profesionales de la publicidad de la Avenida Madison consideran que la mayoría de los trabajos generados por los consumidores son novatos, mal producidos e ineficaces.

Sin embargo, cuando se hacen bien las cosas, pueden ser muy buenos. Según un experto en publicidad, a pesar de "la gran cantidad de individuos publicistas" haciendo trabajos mediocres como "estudiantes de secundaria en su jardín con una cámara de video, complementa los esfuerzos de los mercadólogos por involucrar a los consumidores. El contenido generado por los consumidores en verdad puede funcionar".

**Fuentes:** Extractos, citas y otra información de Stuart Elliot, "Do-It Yourself Super Ads", *New York Times*, 9 de febrero de 2010, p. B3; Andrew McMains, "Unilever Embraces UGC", *Adweek*, 20 de abril de 2010, consultado en: [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Emma Hall, "Most Winning Creative Work Involves Consumer Participation", *Advertising Age*, 6 de enero de 2010, consultado en: [http://adage.com/print?article\\_id=141329](http://adage.com/print?article_id=141329); Natalie Zmuda, "Why Mountain Dew Let Skater Dudes Take Control of Its Marketing", *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 30; y Rich Tomaselli, "If Consumer is Your Agency, It's Time for Review", *Advertising Age*, 17 de mayo de 2010, p. 2.

Sin embargo, los anunciantes desean hacer más que sólo llegar a un número dado de consumidores un número de veces específico; también deben determinar el *impacto* que buscan en los *medios de comunicación*, es decir, el *valor cualitativo* de la exposición a un mensaje a través de un medio de comunicación determinado. Por ejemplo, el mismo mensaje en una revista (como *Newsweek*) podría tener mayor credibilidad que en otras (como *The National Enquirer*). Para los productos que necesitan una demostración, los mensajes en televisión podrían tener mayor impacto que los mensajes en la radio, ya que la televisión utiliza imágenes y sonido. Los productos que requieren que los consumidores proporcionen información sobre el diseño o las características, serían mejor promocionados en un sitio web interactivo que en un correo directo.

De manera más general, el anunciante desea elegir los medios de comunicación que *involucren* a los consumidores y que no sólo los contacten. Por ejemplo, en el caso de la publicidad televisiva, en ocasiones es más importante la relevancia que tiene un anuncio para su público que la cantidad de personas a las que llega. ● Por ejemplo, en un esfuerzo por aprovechar todo el dinero gastado en la publicidad, Ford ha elegido recientemente programas de televisión con base en los índices de participación de la audiencia.<sup>16</sup>

Ford no tenía muchas razones para anunciarse en la serie "Trabajo Sucio" de Discovery Channel, protagonizado por Mike Rowe. Según Nielsen, el programa tiene una audiencia



● **Participación del televidente:** los televidentes más involucrados en la serie "Trabajo Sucio" de Discovery Channel resultaron ser hombres que compran camionetas, un grupo demográfico muy bueno para la camioneta de la serie F de Ford.

muy baja. Sin embargo, cuando se aplicaron las medidas de participación al programa, los televidentes más involucrados fueron hombres que compran camionetas, entre 18 y 49 años de edad, un grupo demográfico muy bueno para Ford. Esto provocó que Ford presentara una gran cantidad de anuncios y que contratara a Rowe para aparecer en videos en Internet muy exitosos, demostrando la durabilidad de la camioneta de la Serie F.

Aunque Nielsen está empezando a medir los niveles de *participación con los medios* de la televisión, este tipo de medida es difícil de obtener. En la actualidad existen medidas de medios como el nivel de audiencia, el nivel de lectores, el nivel de escuchas, y el índice de clics. Sin embargo, la participación es algo que ocurre dentro del consumidor. Según un experto, “el simple hecho de medir el número de globos oculares frente a un televisor ya es suficientemente difícil sin tratar de medir la intensidad con que esos globos oculares están viendo”.<sup>17</sup> Sin embargo, los mercadólogos deben saber qué tanto se conectan los clientes con un anuncio y con una idea de marca como parte de la relación más amplia con esa marca.

**Cómo elegir entre los principales tipos de medios de comunicación.** El responsable de la planeación de medios tiene que conocer el alcance, la frecuencia y el impacto de cada uno de los principales tipos de medios de comunicación. Como se resume en la **tabla 15.2**, los principales tipos de medios son los periódicos, la televisión, Internet, el correo directo, las revistas, la radio y los exteriores. Los anunciantes también pueden elegir de entre una amplia gama de nuevos medios digitales, como teléfonos celulares y otros aparatos digitales, que llegan a los clientes de forma directa. Cada medio tiene ventajas y limitaciones. Quienes se encargan de la planeación de los medios de comunicación consideran muchos factores al decidir los que utilizarán; buscan elegir medios que presenten de forma efectiva y eficaz el mensaje publicitario a los clientes meta, de manera que deben tomar en cuenta el impacto, la eficacia del mensaje y los costos de cada medio.

Por lo general, no es cuestión de qué medio utilizar, sino de que el anunciante elija una mezcla de medios y los combine en una campaña de comunicaciones de marketing completamente integrada. Cada medio juega un papel específico.

La mezcla de medios debe revisarse con regularidad. Durante mucho tiempo, la televisión y las revistas dominaron las mezclas de medios de los anunciantes estadounidenses, ignorando a muchos otros medios. Sin embargo, como dijimos antes, parece que la mezcla de medios está cambiando. Conforme los costos de los medios de comunicación masiva aumentan, los públicos se reducen, y surgen nuevos e interesantes medios digitales e interactivos, muchos anunciantes están encontrando nuevas formas de llegar a los consumidores. Ellos están complementando los medios tradicionales con medios más especializados y personalizados que cuestan menos, que llegan a los clientes meta con mayor eficacia y que los involucran de una manera más completa.

● **TABLA | 15.2** Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractiva para los sentidos.	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición pasajera; menos selectividad del público.
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar.
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; interactividad.	Bajo impacto potencial; el público controla la exposición.
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de “correo no deseado”.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar.	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación.
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo.	Sólo audio; exposición efímera; poca atención (el medio “que se escucha a medias”); públicos fragmentados.
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación.	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas.

Por ejemplo, además del auge de los medios en línea, los sistemas de televisión por cable y satelital también están creciendo de forma importante. Este tipo de sistemas permiten formatos de programación más estrechos, como todo deportes, todo noticias, nutrición, arte, mejora del hogar y jardinería, cocina, viajes, historia, economía y otros que se dirigen a grupos selectos. Time Warner, Comcast y otros operadores de televisión por cable incluso están poniendo a prueba sistemas que les permitirán dirigir tipos de anuncios específicos a zonas específicas o de manera individual a ciertos tipos de consumidores. Por ejemplo, los anuncios en un canal que transmite en español sólo serían dirigidos a zonas hispanas, o sólo los propietarios de animales de compañía verían anuncios de las empresas de alimentos para mascotas.



● Los mercadólogos han descubierto una colección fascinante de medios alternativos, como este anuncio de "Tiernitos" que circula en Argentina.

Los anunciantes pueden aprovechar esta "difusión selectiva" para "apuntar a" segmentos de mercado especiales, en lugar de utilizar el método de la "escopeta" que permite la difusión en cadena. Los medios de la televisión por cable y por satélite parecen tener sentido. Sin embargo, cada vez más los anuncios están apareciendo en los lugares menos probables. En sus esfuerzos por encontrar formas menos costosas y más dirigidas para alcanzar a los clientes, ● los anunciantes han descubierto una fascinante colección de "medios alternativos". En la actualidad, no importa dónde vaya o lo que haga, lo más probable es que encuentre nuevas formas de publicidad.

Pequeños anuncios publicitarios pegados a los carritos de compras y calcomanías publicitarias sobre los pisos de los supermercados lo alientan a comprar budín JELL-O o pañales Pampers, mientras aparecen anuncios en la barra transportadora de la caja de la tienda, recomendando a su distribuidor Volvo de la localidad. Salga a la calle y verá un camión de basura con un anuncio de las bolsas para basura Glad. Una toma de agua cercana para bomberos está decorada con publicidad de las "feroces" alitas de pollo KFC. Si se escapa al estadio de béisbol, encontrará pantallas de video del tamaño de espectaculares publicitarios presentando anuncios de Budweiser, mientras un dirigible con un tablero de mensajes electrónicos circula lentamente sobre el estadio. ¿Y qué le parece un viaje tranquilo al campo? Lo siento, seguro encontrará a un granjero empresario que utiliza sus vacas lecheras como anuncios publicitarios de cuatro patas, montadas con anuncios del helado Ben & Jerry's.

En estos días, es muy probable que encuentre anuncios prácticamente en cualquier parte. Los taxis portan letreros con mensajes electrónicos vinculados a sensores de localización GPS que pueden anunciar tiendas locales y restaurantes donde quiera que vayan. Se ha vendido espacio publicitario en cajas de DVD, boletos de estacionamiento, pases de abordar de aerolíneas, torniquetes del metro, marcadores del golf, cajeros automáticos, basureros municipales, e incluso patrullas de policía, mesas para exámenes médicos, y boletines de la iglesia. Una agencia renta espacio en las cabezas rasuradas de estudiantes universitarios para colocar tatuajes publicitarios temporales ("publicidad craneal"). Y el grupo que se reúne en el surtidor de agua de la oficina tiene un nuevo miembro: un anuncio "enfriacuario" colocado sobre el envase enfriador de agua tratando de iniciar una conversación acerca del último episodio de *American Idol*.

Este tipo de medios alternativos parecen un poco descabellados, y en ocasiones irritan a los consumidores, quienes consideran todo como "desagrado publicitario". Sin embargo, para muchos mercadólogos estos medios podrían ahorrar dinero y proporcionar una forma de llegar a los consumidores seleccionados en los lugares donde viven, compran, trabajan y juegan. Desde luego, todo esto podría dejarlo pensando en si existirá algún paraíso libre de comerciales para los consumidores cansados de la publicidad. ¿Quizás los elevadores públicos o las casillas de los baños públicos? ¡Olvídelo! Todos estos lugares han sido invadidos por los mercadólogos innovadores.

Otra tendencia importante que afecta la selección de medios de comunicación es el rápido crecimiento del número de "individuos de medios multitarea", personas que absorben más de un medio a la vez. Una encuesta descubrió que tres cuartas partes de los televidentes estadounidenses leen el periódico mientras ven la televisión, y dos terceras partes navegan en Internet mientras ven la televisión. Según otro estudio, los estadounidenses entre los ocho y los 18 años de edad se las arreglan para juntar un promedio de 10.75 horas de consumo de medios en 7.5 horas.<sup>18</sup> En la actualidad no es raro encontrar a un joven adolescente buscando fotografías de Megan Fox en Google, volviéndose fanático de un grupo en Facebook, viendo una película en línea, y enviando un mensaje de texto a un amigo por su teléfono celular, todo esto mientras tratan de completar un ensayo que debe abrir en un archivo de Word en algún lugar del escritorio de su computadora. Los encargados de la planeación de medios deben tomar en cuenta este tipo de interacciones de medios de comunicación al seleccionar aquellos que emplearán.

**Selección de vehículos de comunicación específicos.** Quien realiza la planeación de medios también debe elegir los mejores *vehículos de comunicación*, es decir, los medios específicos dentro de cada tipo general de medios de comunicación. Por ejemplo, los vehículos televisivos incluyen *30 Rock* y *ABC World News Tonight*; algunos vehículos de revistas son *Newsweek*, *Vogue* y *ESPN la revista*.

Los responsables de hacer la planeación de medios deben calcular el costo por millar de personas a las que llega un vehículo. Por ejemplo, si un anuncio de página completa a cuatro colores en la edición nacional estadounidense de *Newsweek* cuesta 165 000 dólares y el número de lectores de esa revista es de 1.5 millones de personas, el costo de llegar a cada grupo de 1 000 personas es de aproximadamente 110 dólares. El mismo anuncio en *Business Week* puede costar sólo 115 600 dólares, pero con un alcance de sólo 900 000 personas, lo que representa un costo por millar de unos 128 dólares. El encargado de la planeación de los medios evalúa cada revista según el costo por millar y elige aquellas con el costo por millar más bajo para llegar a sus consumidores meta.<sup>19</sup>

También es necesario considerar los costos de producción de los anuncios para distintos medios de comunicación. Mientras que el costo de producción de los anuncios en periódicos es muy bajo, los llamativos anuncios en televisión pueden costar mucho dinero. Muchos anuncios en línea tienen un bajo costo de producción, aunque los costos se incrementan en el caso de los videos y la serie de anuncios hechos específicamente para Internet.

Al seleccionar los vehículos específicos de comunicación, es indispensable equilibrar los costos de los medios con varios factores de la efectividad de tales medios. Primero, hay que evaluar la *calidad del público* del vehículo de comunicación. Por ejemplo, para un anuncio de pañales desechables Huggies, la revista *Parents* tendría un alto valor de exposición y *Maxim* un bajo valor de exposición. Segundo, al hacer la planeación de medios hay que tomar en cuenta la *participación del público*. Por ejemplo, los lectores de *Vogue* por lo general ponen mayor atención a los anuncios que los lectores de *Newsweek*. Tercero, es necesario evaluar la *calidad editorial* del vehículo; por ejemplo, *Time* y el *Wall Street Journal* tienen mayor credibilidad y prestigio que *Star* o el *National Enquirer*.

**Decisión sobre el momento de presentación en los medios.** El anunciante también debe decidir cómo programar la publicidad a lo largo de un año. Suponga que las ventas de un producto alcanzan su nivel máximo en diciembre y que bajan en marzo (por ejemplo, debido al equipo deportivo para invierno). La compañía tiene la posibilidad de variar su publicidad siguiendo el patrón de la temporada, oponiéndose a ese patrón, o manteniéndola igual durante todo el año. La mayoría de las compañías realizan un poco de publicidad de temporada. Por ejemplo, en la actualidad Mars lanza anuncios especiales de M&Ms para cada festividad y “temporada” estadounidenses, desde la Pascua, el Día de la Independencia y *Halloween*, hasta la temporada del Super Bowl y los Premios de la Academia. ● Krispy Kreme, la cadena estadounidense de donas, hace mayor publicidad un poco antes de los principales días festivos, como Navidad, Pascua, el día de San Valentín y *Halloween*. Algunos mercadólogos sólo utilizan publicidad de temporada: por ejemplo, P&G anuncia sus Vicks NyQuil durante la temporada de resfriados y de influenza.

Por último, el anunciante debe elegir el patrón de los anuncios. La *continuidad* implica programar los anuncios a intervalos uniformes durante un periodo. La *pulsación* se refiere a la programación de anuncios a intervalos irregulares durante cierto periodo. De esta forma, sería posible

programar 52 anuncios, ya sea uno por semana durante un año, o modulados en varias apariciones. La idea de la pulsación es anunciar mucho durante un periodo corto para crear una conciencia que dure hasta el siguiente periodo publicitario. Quienes están a favor de la pulsación consideran que ésta logra el mismo impacto de un programa regular, pero con un costo mucho menor. Sin embargo, algunos especialistas en la planeación de medios creen que aunque la pulsación logra una conciencia mínima, sacrifica una comunicación publicitaria profunda.

## Evaluación de la eficacia de la publicidad y de su rendimiento sobre la inversión

La medición de la eficacia de la publicidad y del **rendimiento sobre la inversión en publicidad** se ha vuelto un tema importante para la mayoría de las compañías, sobre todo ante un entorno económico difícil. Una economía menos optimista “nos ha obligado a todos a reducir nuestros gastos y a hacer rendir el dinero lo más posible”, afirma un ejecutivo de publicidad.<sup>20</sup> Esto ha llevado a que los directivos de muchas compañías pregunten a sus gerentes de marketing:



● Momento de presentación de los medios: Krispy Kreme, la cadena estadounidense de donas, hace mayor publicidad un poco antes de los principales días festivos.

## Rendimiento sobre la inversión en publicidad

Utilidad neta de una inversión en publicidad dividida entre los costos de la inversión de publicidad.

“¿cómo sabemos que estamos gastando la cantidad correcta en publicidad?”, y “¿qué rendimiento estamos obteniendo por nuestra inversión en publicidad?”

Los anunciantes deben evaluar de manera regular dos tipos de resultados de la publicidad: los efectos de la comunicación y los efectos en las ventas y en las utilidades. La medición de los *efectos de comunicación* de un anuncio o de una campaña publicitaria indica si los anuncios y los medios están comunicando bien el mensaje publicitario. Es posible probar los anuncios individuales antes de ser transmitidos. Antes de colocar el anuncio, el anunciante puede mostrarlo a los consumidores, preguntarles si les gusta y medir el nivel de recuerdo del mensaje y los cambios de actitud resultantes. Después de que se lanza el anuncio, el anunciante podrá medir qué tanto afectó el recuerdo o la conciencia, el conocimiento y la preferencia del producto entre los consumidores. También se deben evaluar los efectos de la comunicación antes y después de presentar toda la campaña publicitaria.

Los publicistas se han vuelto muy hábiles para medir los efectos que tienen sus anuncios y sus campañas publicitarias sobre la comunicación. Sin embargo, los efectos que tiene la publicidad en las *ventas y en las utilidades* suelen ser más difíciles de medir. Por ejemplo, ¿cuáles son las ventas y las utilidades que produce una campaña publicitaria que incrementa la conciencia de la marca en un 20% y la preferencia de la marca en un 10%? Las ventas y las utilidades se ven afectadas por muchos factores además de la publicidad, como las características, el precio y la disponibilidad del producto.

Una forma de medir los efectos de la publicidad en las ventas y las utilidades consiste en comparar las ventas y las utilidades anteriores con los gastos de publicidad en el pasado. Otra forma es a través de experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos de distintos niveles de gastos de publicidad, Coca-Cola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas del mercado y medir las diferencias en los niveles de ventas y utilidades resultantes; se podrían diseñar experimentos más complejos que incluyan otras variables, tales como las diferencias en los anuncios o medios empleados.

Sin embargo, debido a que son tantos los factores que afectan la eficacia de la publicidad (algunos bajo control y otros no), medir los resultados de los gastos publicitarios continúa siendo una ciencia inexacta. Por ejemplo, docenas de anunciantes derrochan enormes cantidades de dinero cada año en anuncios muy atractivos durante el Super Bowl. Aunque ellos consideran que el rendimiento vale la pena la gran inversión, pocos pueden en realidad medirlo o demostrarlo (vea Marketing Real 15.2). En un estudio realizado por la Association of National Advertisers, se les preguntó a los gerentes de publicidad si serían capaces de “pronosticar el impacto sobre las ventas” de un recorte del 10% en los gastos de publicidad. El 63% dijo que no. Otra encuesta reciente reveló que más de una tercera parte de las empresas encuestadas no han hecho ningún esfuerzo por medir el rendimiento sobre la inversión de marketing, y otra tercera parte ha estado trabajando en ello por menos de dos años.<sup>21</sup>

Según un analista de marketing, “los mercadólogos están haciendo seguimientos de todo tipo de datos, y aún no han podido resolver cuestiones básicas” acerca de la responsabilidad de la publicidad, “debido a que no cuentan con modelos y medidas reales con las cuales darles algún sentido”. Los anunciantes están midiendo “todo lo que pueden, y eso va desde cuántas personas responden a un anuncio, hasta la cantidad de ventas realizadas, y luego tratan de relacionar esos dos aspectos”, afirma otro analista. “La parte más difícil es, Dios mío, que tenemos demasiados datos. ¿Cómo buscamos en ellos?”<sup>22</sup> Así, aunque la situación va mejorando conforme los mercadólogos buscan más respuestas, los gerentes a menudo deben confiar demasiado en su juicio y análisis cuantitativos al evaluar el desempeño publicitario.

## Otras consideraciones de la publicidad

Al desarrollar estrategias y programas de publicidad, la compañía debe responder a dos preguntas adicionales. Primero, ¿cómo organizará la compañía su función de publicidad, es decir, quién realizará las distintas tareas de publicidad? Segundo, ¿cómo adaptará la compañía sus estrategias y programas de publicidad a los complejos mercados internacionales?

### Organización para la publicidad

Las diversas compañías se organizan de diferentes formas para manejar la publicidad. En las compañías pequeñas es común que una persona del departamento de ventas maneje la publicidad. Las compañías grandes establecen departamentos de publicidad cuyo trabajo consiste en fijar el presupuesto de publicidad, trabajar con la agencia de publicidad y manejar otras actividades relacionadas que la agencia no desempeña. Las empresas más grandes utilizan agencias de publicidad externas puesto que ofrecen varias ventajas.

# Marketing Real 15.2

## El Super Bowl: la madre de todos los eventos publicitarios. Pero, ¿vale la pena?

El Super Bowl es la madre de todos los eventos publicitarios. Cada año, docenas de grandes anunciantes muestran parte de su mejor trabajo a enormes audiencias de todo el mundo. Sin embargo, todo esto tiene un costo. El año pasado, los principales anunciantes pagaron un promedio de 2.8 millones de dólares por un anuncio de 30 segundos, ¡esto es casi 100 000 dólares por segundo! Y eso es sólo por el tiempo de transmisión. Si sumamos los costos de producción de un anuncio (que en promedio suman 2 millones por comercial), la transmisión de un sólo comercial durante el Super Bowl se convierte en una propuesta supercostosa. Anheuser-Busch transmitió nueve comerciales el año pasado.

De esta manera, conforme se acerca la temporada del Super Bowl cada año surge la gran pregunta: "¿La publicidad durante el Super Bowl vale todo ese dinero? ¿Produce un elevado rendimiento sobre la inversión en publicidad? Al parecer no existe una respuesta sencilla a esa pregunta, sobre todo cuando la economía está en crisis. En la actualidad, en una economía post-recesión que ha obligado a las empresas a cuidar cada centavo, el hecho de gastar tanto dinero en un solo evento plantea más preguntas que nunca.

La opinión de los anunciantes y de los expertos en la industria es muy variada. Los partidarios del Super Bowl, como Anheuser-Busch, E\*Trade, Bridgestone, Career-Builder y Coca-Cola deben pensar que es una buena inversión, ya que hacen lo mismo cada año. Sin embargo, ¿qué pasa con empresas inteligentes como FedEx y P&G que decidieron salir de la jugada en los últimos años? El año pasado, por primera vez en 20 años, incluso la incondicional PepsiCo no transmitió anuncios en el Super Bowl de sus marcas Pepsi, Gatorade y SoBe. En una encuesta realizada con los miembros del consejo de la National Sports Marketing Network, el 31% dijo que recomendaba

anunciarse en el Super Bowl; no obstante, el 41% dijo que no, que el evento no vale ese dinero, y dieron algunos argumentos bastante buenos. La publicidad durante el Super Bowl es exageradamente costosa. Los anunciantes pagan 85% más por cada emisión que lo que pagarían anunciándose en programas de televisión en un horario estelar. Además del costo, la competencia por la atención durante el juego es feroz. Cada anuncio individual representa los mejores esfuerzos de una compañía importante por diseñar un comercial realmente espectacular que produzca altos niveles de audiencia y buenos comentarios tanto de los críticos como de los consumidores. Muchas compañías consideran que pueden obtener más de su presupuesto publicitario en lugares que no están tan saturados con comerciales tan relevantes.

Además, está el tema de la coincidencia entre el producto y el programa. Mientras que el Super Bowl puede ser perfecto para compañías que venden cerveza, botanas, bebidas gaseosas o artículos deportivos, simplemente no se ajusta a las estrategias creativas de muchas otras marcas. Considere el jabón Dove de Unilever. Hace algunos años, la compañía lanzó un anuncio sentimental con 45 segundos de duración, de la "Campaña para la belleza real". El anuncio fue bien calificado por los consumidores, y creó muchos rumores (alrededor de 400 millones de impresiones del anuncio antes y después de su única aparición durante el

Super Bowl). Sin embargo, las investigaciones demostraron que el anuncio produjo niveles bajos de participación con el mensaje de la marca. Dove consiguió casi las mismas cifras de exposición y una mayor participación por mucho menos dinero, con una campaña en exteriores que se lanzó ese mismo año, y obtuvo una respuesta en línea mucho mayor de sus películas virales "Dove Evolution" y "Onslaught", que prácticamente no tuvieron costos en los medios. "El Super Bowl no es en realidad el entorno adecuado para Dove", comenta un ejecutivo de Unilever.

Por último, aunque el Super Bowl en sí mismo continúa atrayendo cada vez públicos más numerosos, muchos críticos publicitarios y televidentes se quejan de que la calidad de los anuncios ha disminuido en los últimos juegos. Ellos consideran que ya no existen los anuncios clásicos de antaño que daban de qué hablar, como el famoso anuncio "1984" de Apple que prácticamente por sí mismo lanzó la computadora Macintosh. En su lugar, los anuncios recientes del gran juego parecen enfocarse



**La mayoría de los anuncios que se transmiten durante el Super Bowl son sólo el centro de un esfuerzo publicitario mucho mayor. Los temerosos pollos de Denny's introdujeron una popular oferta de desayuno gratuito, y generaron una ola de rumores positivos después de ser transmitidos durante el Super Bowl.**

más en captar la atención con trucos absurdos, chistes tontos y humor juvenil.

Sin embargo, el Super Bowl aún tiene mucho que ofrecer a los anunciantes adecuados. Se trata del evento televisivo más visto del año, ya que atrae a un enorme público receptivo. De hecho, el Super Bowl del año pasado rompió varios récords. Con 106.5 millones de televidentes estadounidenses, fue el Super Bowl más visto en la historia. De hecho, fue el programa de televisión más visto, rebasando el récord anterior de 106 millones de televidentes establecido por el final de la serie de 1983 del muy apreciado programa *M.A.S.H.*

Además de la simple cifra de televidentes, el Super Bowl destaca como el programa de televisión en el que los televidentes no evitan los anuncios. De hecho, para muchas personas, los anuncios del Super Bowl son más importantes que lo que ocurre en el campo de fútbol. En un año reciente, sólo el juego produjo un índice de audiencia promedio (el porcentaje de hogares con televisor viendo el programa) de 41.6; el índice de los anuncios fue de 41.2.

"No existe otra plataforma igual a la del Super Bowl", afirma el director creativo de Anheuser-Busch. "Vale la pena. Cuando puedes llegar a tantos hogares [con ese tipo de impacto] en una sola sentada, realmente es eficiente". En términos de dinero, un estudio realizado por una empresa investigadora reveló que las compañías que producen artículos de consumo empacados tienen un rendimiento de 1.25 a 2.74 dólares por cada dólar invertido en publicidad durante el Super Bowl, y un anuncio transmitido durante este evento es tan eficaz como 250 comerciales regulares de televisión. "En términos del público al que se llega... creo que tiene una lógica económica", concluye un

ejecutivo de investigación de medios. "El alcance es increíble, [y mientras que] en muchos otros programas... existe la cuestión real [de] si las personas están adelantando los comerciales o se levantan por una bebida... en este caso las personas están poniendo atención a los anuncios".

Para muchos anunciantes, la publicidad en el Super Bowl no es más que el centro de algo mucho más grande. Mucho tiempo después de que terminó el juego, los críticos publicitarios, los expertos en medios y los consumidores continúan revisando, viendo y calificando los comerciales. Por ejemplo, el año pasado los anuncios de Snickers, Doritos, E\*Trade y Google continuaban en la lista de los mejores 10 anuncios virales de *Advertising Age* tres semanas después de la transmisión del juego. Los anunciantes no suelen sentarse y esperar a que los consumidores hablen acerca de sus anuncios; más bien organizan eventos que los ayuden a incrementar los rumores.

Por ejemplo, Denny's alineó su comercial "Pollos de todo Estados Unidos" del Super Bowl con una promoción nacional de desayuno Gran Slam gratuito. El anuncio presentaba pollos aterrizados en muchas zonas de Estados Unidos, chillando ante el temor de la cantidad de huevos necesarios para sustentar la promesa anunciada de "Desayuno Gran Slam gratuito este martes de 6 de la mañana a 2 de la tarde". El locutor concluye: "Sí, se van a necesitar muchos hue-

vos. Es un gran día para ser estadounidense y un mal día para ser un pollo". Los pollos nerviosos lograron que las personas llegaran en bandada a los restaurantes Denny's este martes. Muchos tenían filas de cientos de personas esperando a las seis de la mañana, mientras Denny's se preparaba para servir dos millones de desayunos gratuitos. Además, el anuncio y la promoción recibieron publicidad masiva. Según un estudio realizado tres días después del juego, el anuncio había generado más rumores positivos que cualquier otro anuncio del Super Bowl. Asimismo, varios meses después, Denny's continuaba presentando a los temerosos pollos en su página de Facebook y vendiendo playeras con la leyenda "Es difícil ser un pollo" en su página web.

Así, regresando a la pregunta original, ¿realmente vale la pena la enorme inversión para publicidad en el Super Bowl? Al parecer no hay una respuesta definitiva, ya que algunos anunciantes consideran que "sí" y otros que "no". El verdadero truco consiste en tratar de medir el rendimiento. Como afirma el título de un artículo: "¿Quiere medir el rendimiento en el Super Bowl?, ¡buena suerte!" La conclusión del escritor: "En lo que respecta a todo el tiempo, la energía y la ansiedad que los mercadólogos gastan al diseñar el anuncio perfecto para el Super Bowl, [eso] no es nada comparado con el hecho de tratar de demostrar el rendimiento de esa inversión".

---

**Fuentes:** Citas y otra información de "Denny's, Doritos, Snickers Score Big in Ad Bowl", *Wall Street Journal*, 8 de febrero de 2010, consultado en: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Tim Calkins y Derek D. Rucker, "Does a \$3M Super Bowl Ad Make Sense in a Recession?", *Advertising Age*, 12 de enero de 2009, p. 17; Brian Steinberg, "Why the Super Bowl Doesn't Loom So Large Any More", *Advertising Age*, 8 de febrero de 2010, consultado en: [http://adage.com/superbowl10/article?article\\_id=141985](http://adage.com/superbowl10/article?article_id=141985); Claire Atkinson, "Measuring Bowl ROI? Good Luck!", *Advertising Age*, 29 de enero de 2007, p. 9; Michael Bush, "Which Super Bowl Advertisers Really Bettered Their Buzz?", *Advertising Age*, 16 de febrero de 2010, consultado en: [http://adage.com/superbowl10/article?article\\_id=142124](http://adage.com/superbowl10/article?article_id=142124); y [www.facebook.com/dennys#!/dennys?v=app\\_11007063052](http://www.facebook.com/dennys#!/dennys?v=app_11007063052), consultado en julio de 2010.

## Agencia de publicidad

Compañía de servicios de marketing que ayuda a las empresas a planear, preparar, implementar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

¿Cómo funciona una **agencia de publicidad**? Estas agencias surgieron entre mediados y finales del siglo XIX; las fundaron vendedores y agentes que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por vender espacio publicitario a las compañías. Con el paso del tiempo, los vendedores empezaron a ayudar a los clientes a preparar sus anuncios. A la larga, fundaron agencias y llegaron a estar más cerca de los anunciantes que de los medios de comunicación.

Las agencias actuales emplean especialistas que con frecuencia son capaces de desempeñar tareas de publicidad mejor que el propio personal de la empresa. Las agencias también ofrecen un punto de vista externo para resolver los problemas de la compañía, junto con gran experiencia obtenida al trabajar con diferentes clientes y en diversas situaciones. Por eso, en la actualidad, incluso las compañías que cuentan con grandes departamentos de publicidad propios, recurren a las agencias publicitarias.

Algunas agencias publicitarias son enormes; la agencia más grande de Estados Unidos, McCann Erickson Worldwide, tiene ingresos brutos anuales de más de 450 millones de dólares. En años recientes, muchas agencias han crecido devorando a otras para crear gigantescas compañías de cartera de agencias. La agencia más grande de este tipo de "megagrupos", WPP, incluye varias agencias grandes de publicidad, relaciones públicas y promoción que tienen utilidades combina-



das mundiales de 13 600 millones de dólares.<sup>23</sup> La mayoría de las grandes agencias publicitarias cuentan con el personal y los recursos para manejar todas las fases de una campaña publicitaria para sus clientes, desde la creación de un plan de marketing hasta el desarrollo de campañas publicitarias y la preparación, colocación y evaluación de anuncios.

### Decisiones de publicidad internacional

Los anunciantes internacionales enfrentan muchas situaciones complejas que no existen en la publicidad nacional. El aspecto más importante tiene que ver con el grado en el que la publicidad global debe adaptarse a las características únicas de los mercados de diversos países. Algunos anunciantes grandes han tratado de apoyar sus marcas mundiales con una publicidad internacional sumamente estandarizada, con campañas que funcionan tanto en Bangkok como en Baltimore. Por ejemplo, McDonald’s unifica sus elementos creativos y la presentación de su marca bajo el conocido tema “Me encanta” en sus más de 100 mercados en todo el mundo. Coca-Cola lanza la misma publicidad para su conocida marca bajo el tema “Destapa la felicidad”, y VISA coordina la publicidad en todo el mundo de sus tarjetas de débito y crédito bajo la plataforma creativa “Más gente va con Visa”, que funciona igual de bien en Corea, en Estados Unidos o en Brasil.

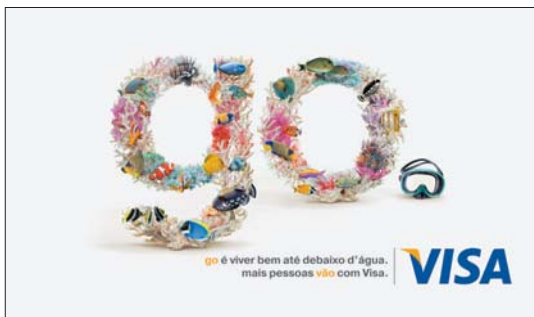
En años recientes, la creciente popularidad de las redes sociales en línea y del intercambio de videos ha incrementado la necesidad de una estandarización de la publicidad para las marcas globales. La mayoría de las grandes campañas de publicidad y de marketing incluyen una gran presencia en línea. Los consumidores conectados ahora pueden cruzar con facilidad las fronteras a través de internet, haciendo más difícil para los anunciantes el lanzamiento de campañas adaptadas de una forma controlada y ordenada. Como resultado, al menos, la mayoría de las

marcas de consumo globales coordinan su sitio web a nivel internacional. Por ejemplo, revise los sitios web de McDonald’s en Alemania, Jordania y China, y encontrará el logotipo de los arcos dorados, el logotipo y la canción publicitaria “Me encanta”, un equivalente a la hamburguesa Big Mac e incluso al propio Ronald McDonald.

La estandarización tiene muchos beneficios: costos de publicidad más bajos, mayor coordinación de la publicidad mundial y una imagen más uniforme en todo el mundo. Pero también tiene desventajas. Lo más importante es que ignora el hecho de que los mercados de los países difieren en gran medida en cuanto a su cultura, sus aspectos demográficos y sus condiciones económicas. Por eso, la mayoría de los anunciantes internacionales “piensan de forma global pero actúan de manera local”. Desarrollan *estrategias* publicitarias globales que hacen que sus actividades publicitarias sean más eficientes y consistentes. Luego, adaptan sus *programas* publicitarios para que sean más sensibles a las necesidades y a las expectativas de los consumidores dentro de los mercados locales. ● Por ejemplo, aunque VISA utiliza su tema “Más gente va con Visa” en todo el mundo, los anuncios en lugares específicos emplean lenguaje local e imágenes locales atractivas que los hacen más relevantes para los mercados locales en los que aparecen.

Los anunciantes internacionales enfrentan varios problemas especiales. Por ejemplo, los costos y la disponibilidad de los medios publicitarios difieren enormemente de un país a otro. Los países también difieren respecto al grado en que regulan sus prácticas publicitarias. Muchos países cuentan con un extenso sistema de leyes que restringe la cantidad de dinero que una compañía puede gastar en publicidad, los medios de comunicación que emplea, la naturaleza de los mensajes publicitarios y otros aspectos del programa de publicidad. Este tipo de restricciones a menudo obligan a los anunciantes a adaptar sus campañas en cada país.

Por ejemplo, en los países musulmanes y en la India está prohibido anunciar bebidas alcohólicas. En muchos países, como Suecia o Canadá, los anuncios de comida chatarra están prohibidos en la programación televisiva para niños. Para no arriesgarse, McDonald’s se anuncia como un restaurante familiar en Suecia. Los anuncios comparativos, que son aceptables e incluso comunes en Estados Unidos y Canadá, se usan poco en el Reino Unido y son ilegales en la India y Brasil. China prohíbe el envío de correos electrónicos con propósitos publicitarios sin el permiso de la gente, y todos los correos que anuncien algo deben tener el título de “anuncio”.



● **Publicidad global estandarizada:** VISA coordina su publicidad en todo el mundo bajo el tema “Más gente va con VISA”, una frase que funciona bien tanto en Brasil (en medio) como en Asia (abajo), o Estados Unidos (arriba).

China también tiene reglas de censura restrictiva para la publicidad en televisión y radio; por ejemplo, las palabras *el mejor* están prohibidas, al igual que los anuncios que “violan costumbres sociales” o que presentan mujeres en “formas impropias”. Una ocasión McDonald evitó las sanciones del gobierno de China al disculparse públicamente por un anuncio que ofendía las normas culturales al mostrar a un cliente suplicando por un descuento. De manera similar, la subsidiaria de Coca-Cola en la India fue obligada a poner fin a una promoción que ofrecía premios, como un viaje a Hollywood, porque violaba las prácticas comerciales establecidas en ese país, pues animaba a los clientes a comprar para “jugar”.

De esta forma, aunque los anunciantes desarrollan estrategias internacionales para guiar sus actividades generales de publicidad, los programas de publicidad específicos deben adaptarse a la cultura y a las costumbres locales, a las características de los medios de comunicación y a las reglamentaciones.

**Comentario del autor** | Hace no mucho tiempo, las relaciones públicas eran consideradas el hijo adoptivo del marketing debido a su limitado uso para esta área. Sin embargo, esa situación está cambiando con rapidez, a medida que más mercadólogos reconocen el poder que tienen las relaciones públicas para construir las marcas.

## Relaciones públicas

Otra importante herramienta de promoción masiva son las **relaciones públicas (RP)**, que establecen buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables. Los departamentos de relaciones públicas desempeñan todas o cualquiera de las siguientes funciones:<sup>24</sup>

- *Entablar relaciones con la prensa o fungir como agencia de prensa:* Generar y publicar información de interés en los medios de noticias para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- *Hacer publicidad del producto:* Hacer publicidad de productos específicos.
- *Encargarse de asuntos públicos:* Establecer y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- *Hacer cabildeo:* Establecer y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en las leyes y regulaciones.
- *Entablar relaciones con inversionistas:* Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- *Actividades de desarrollo:* Hacerse cargo de las relaciones públicas con donadores o miembros de organizaciones sin fines de lucro con el fin de obtener apoyo financiero o de voluntariado.

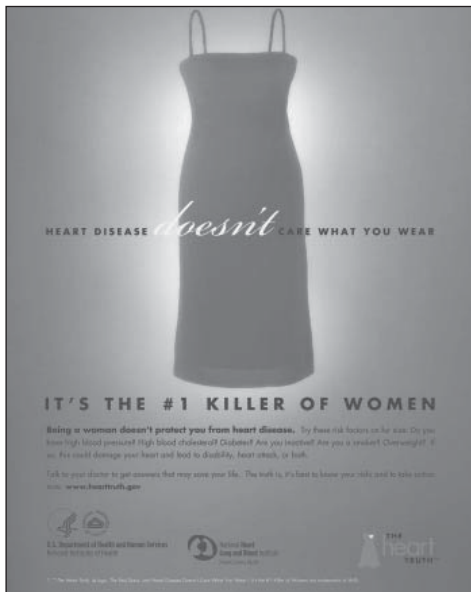
Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para entablar buenas relaciones con los clientes, los inversionistas, los medios de comunicación y con sus comunidades. Algunas asociaciones comerciales han utilizado las relaciones públicas para reavivar el interés por artículos básicos en decadencia como los huevos, las manzanas, las papas y la leche. Por ejemplo, la popular campaña de la industria lechera “Got Milk?”, que presenta celebridades con bigotes de leche, revirtió la gran disminución en el consumo de leche. Incluso organizaciones gubernamentales utilizan las relaciones públicas para crear conciencia. ● Por ejemplo, el National Heart, Lung and Blood Institute (NHLBI) de los National Institutes of Health, patrocina una larga campaña de relaciones públicas que crea conciencia sobre las enfermedades cardíacas en las mujeres.<sup>25</sup>

Las enfermedades cardíacas son la principal causa de muerte de las mujeres; cada año matan a más mujeres que todos los tipos de cáncer combinados. Sin embargo, una encuesta realizada en el 2000 por el NHLBI demostró que sólo el 34% de las mujeres lo saben, y que la mayoría de las personas creen que los problemas cardíacos son un problema que afecta principalmente a los hombres. De esta forma, con la ayuda de Ogilvy Public Relations Worldwide, el NHLBI decidió “crear un llamado urgente y personal para crear conciencia en las mujeres estadounidenses”. En 2002, lanzó la campaña de relaciones públicas a nivel nacional, “La verdad del corazón”, para crear conciencia sobre las enfermedades cardíacas entre las mujeres y lograr que analicen el tema con sus médicos. En México se difunde una campaña similar: “Salvemos el corazón de las mujeres”.

El elemento central de la campaña es el vestido rojo, que ahora es el símbolo nacional de las mujeres y la conciencia de las enfermedades cardíacas. La

### Relaciones públicas (RP)

Establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.



● **Campañas de relaciones públicas:** la campaña “La verdad del corazón” del NHLBI ha tenido resultados impresionantes al incrementar la conciencia sobre los riesgos que tienen las mujeres de padecer una enfermedad cardíaca.

campana crea conciencia mediante un sitio web interactivo, anuncios en medios de comunicación masiva y materiales de campana (desde folletos, DVD y carteles, hasta juegos de bocinas y dioramas en aeropuertos). Además, patrocina varios eventos importantes en Estados Unidos, como el Día nacional de vestirse de rojo, una Exhibición anual de moda de vestidos rojos y el “Espectáculo el camino de la verdad del corazón”, que explica los factores de riesgo para las enfermedades cardíacas en pantallas localizadas en las principales ciudades estadounidenses. Por último, la campana trabaja con más de tres docenas de patrocinadores corporativos como Diet Coke, aspirina St. Joseph, Tylenol, Cheerios, CVS Pharmacy, Swarovski y Bobbi Brown Cosmetics. Hasta ahora, alrededor de 2650 millones de empaques de productos han incluido el símbolo del vestido rojo. Los resultados son impresionantes: la conciencia entre las mujeres estadounidenses de que las enfermedades cardíacas son la principal causa de muerte de las mujeres ha aumentado un 57%, y el número de muertes de mujeres por esta causa ha disminuido de manera continua de una de tres mujeres a una de cuatro. La American Heart Association también adoptó el símbolo del vestido rojo y lanzó su propia campana complementaria.

## El papel y el impacto de las relaciones públicas

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor que la publicidad. La compañía no paga por el espacio o el tiempo en los medios de comunicación, sino que le paga a un personal para desarrollar y distribuir información y para organizar eventos. Si la compañía desarrolla una historia interesante, varios medios de comunicación masiva podrían interesarse en ella y el resultado sería equivalente al de una campana publicitaria con un costo de millones de dólares; además, tendría mayor credibilidad que la publicidad.

En ocasiones los resultados de las relaciones públicas son espectaculares. ● Considere el lanzamiento del iPad de Apple:<sup>26</sup>



● **El poder de las relaciones públicas:** El lanzamiento del iPad de Apple provocó una enorme emoción en los consumidores, un frenesí en los medios de comunicación y largas filas afuera de las tiendas, todo esto sin publicidad, sólo relaciones públicas.

El iPad de Apple fue uno de los lanzamientos de un producto nuevo más exitoso de la historia. Lo gracioso es que, mientras que la mayoría de los lanzamientos de grandes productos van acompañados por enormes campañas publicitarias previas, Apple realizó ésta sin publicidad. Ninguna. En su lugar, sólo alimentó el fuego de las relaciones públicas; avivó los rumores con varios meses de anticipación al distribuir iPad para críticas tempranas, alimentando a la prensa en línea y tradicional con chismes inofensivos tentadores, y ofreciéndole a los fanáticos información en línea sobre las miles de aplicaciones nuevas que estarían disponibles para el iPad. A la hora del almuerzo, alimentó el interés con una aparición en la serie cómica de televisión *Modern Family*, una ráfaga de apariciones el día del lanzamiento en programas televisivos de entrevistas y otros eventos ese mismo día. En el proceso, únicamente mediante relaciones públicas, el lanzamiento del iPad generó una gran emoción en los consumidores, un frenesí en los medios de comunicación y largas filas afuera de las tiendas el día del lanzamiento. Apple vendió más de 300000 de los brillantes aparatos sólo el primer día, y más de 2 millones durante los primeros dos meses, incluso cuando la demanda rebasó la oferta.

A pesar de sus fortalezas potenciales, en ocasiones las relaciones públicas se consideran el hijo adoptivo del marketing ya que su uso suele ser escaso y limitado. El departamento de relaciones públicas por lo general está ubicado en las oficinas centrales corporativas o es manejado por una agencia externa. Su personal se encuentra tan ocupado tratando con diversos públicos (accionistas, empleados, legisladores y la prensa) que se ignoran los programas de relaciones públicas que apoyan los objetivos de marketing del producto. Además, los gerentes de marketing y quienes ejercen las relaciones públicas no siempre hablan el mismo idioma. Mientras que gran parte del personal de relaciones públicas considera que su trabajo consiste sólo en comunicar, los gerentes de marketing suelen estar mucho más interesados en la forma en que la publicidad y las relaciones públicas afectan la construcción de la marca, las ventas y las utilidades, y las relaciones con el cliente.

Sin embargo, esta situación está cambiando. Aunque las relaciones públicas aún representan sólo una pequeña porción del presupuesto general de marketing en la mayoría de las compañías, cada vez tienen un papel más importante en la construcción de la marca. Además, en esta era digital, la línea divisoria entre la publicidad y las relaciones públicas es cada vez más delgada. Por ejemplo, ¿los sitios web de la marca, los blogs, las redes sociales en línea y los videos virales de la marca son actividades de publicidad o de relaciones públicas? Todos son ambos. Según un ejecutivo de relaciones públicas: “Esta poca claridad puede ser buena. Cuando existe más traslape

entre las relaciones públicas y otras disciplinas del marketing, es más fácil transmitir el mismo mensaje". Lo importante es que la publicidad y las relaciones públicas trabajen de la mano dentro de un programa de comunicaciones de marketing integradas para crear marcas y establecer relaciones con los clientes.<sup>27</sup>

## Principales herramientas de relaciones públicas

Las relaciones públicas utilizan varias herramientas, y una de las principales son las *noticias*. Los profesionales de las relaciones públicas encuentran o crean noticias favorables acerca de la compañía y de sus productos o personal. En ocasiones las noticias se dan de manera natural; otras veces el personal de relaciones públicas puede sugerir eventos o actividades que podrían crear noticias. Los *discursos* también pueden generar publicidad para los productos y la empresa. Cada vez más, los ejecutivos de las compañías deben responder preguntas a los medios de comunicación o dar conferencias en asociaciones comerciales o reuniones de ventas, y estos eventos pueden jugar a favor o en contra de la imagen de la compañía. Otra herramienta común de relaciones públicas son los *eventos especiales*, que van desde conferencias de prensa, giras de prensa, grandes inauguraciones y exhibiciones de fuegos pirotécnicos, hasta exhibiciones de rayos láser, viajes en globos aerostáticos, presentaciones multimedia o programas educativos diseñados para alcanzar e interesar a los públicos meta.

El personal de relaciones públicas también prepara *materiales escritos* para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Estos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, boletines informativos y revistas de la compañía. Los *materiales audiovisuales*, como presentaciones con diapositivas y sonido, DVD y videos en línea, se utilizan cada vez más como herramientas de comunicación. Los *materiales de identidad corporativa* también sirven para crear una identidad que el público reconoce de inmediato. Los logotipos, la papelería, los folletos, los letreros, las formas de negocios, las tarjetas de presentación, los edificios, los uniformes, los automóviles y los camiones de la compañía se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos y memorables. Finalmente, las compañías pueden mejorar sus relaciones públicas al aportar dinero y tiempo a las *actividades de servicio público*.

Como dijimos antes, Internet también es un canal de relaciones públicas cada vez más importante. Los sitios web, los blogs y las redes sociales como YouTube, Facebook y Twitter están proporcionando formas novedosas e interesantes para alcanzar a más personas. "Las principales fortalezas de las relaciones públicas (la capacidad de contar una historia y generar conversaciones) se ajustan bien a la naturaleza de este tipo de medios sociales", afirma un experto en relaciones públicas. Considere la reciente campaña de Papa John's "En búsqueda de un Camaro".<sup>28</sup>

Durante un viaje por carretera realizado este verano para encontrar su Camaro perdido desde hace mucho tiempo, John Schnatter, el "Papa John" de la pizza Papa John's, estableció el récord de la entrega de pizza más rápida del mundo (el mirador de la Torre Willis de Chicago), sonó el timbre de cierre del mercado de valores Nasdaq y visitó un hospital infantil. El viaje por carretera fue bien registrado por los medios de comunicación, con historias en el *New York Times*, el *Wall Street Journal* y *USA Today*. ABC World News Tonight, CNBC y CNN también cubrieron la historia, la cual incluía una recompensa de 250 000 dólares para la persona que reuniera a Schnatter con su amado Camaro Z28. Todas éstas fueron actividades de relaciones públicas tradicionales, previas al uso de Internet.

Sin embargo, a diferencia de los viejos tiempos, los medios sociales en línea fueron fundamentales para difundir los comentarios acerca de este viaje de Papa John's. Un sitio web dedicado al viaje consiguió 660 000 visitantes. El día de la conferencia de medios, donde se anunció la reunión de Schnatter con su viejo Chevy clásico (el ciudadano de Kentucky, Jeff Robinson, apareció con el automóvil y se llevó el dinero a casa) hubo más de 1000 *tweets* acerca de que había encontrado su automóvil, con una gran abundancia de vínculos. Además, cientos de personas publicaron fotos en Facebook (donde aparecían en sus propios Camaros), recogiendo la pizza gratuita que Papa John ofreció a todos los propietarios de esta marca de automóviles, como parte de la celebración. En general, en Internet corrían los rumores acerca de la historia de la búsqueda del Camaro. Antes de que existiera Internet, "se utilizaban diferentes técnicas para [relaciones públicas]: discursos, publicidad, premios", afirma un ejecutivo de RP. "Ahora estamos aplicando las mismas ideas a los medios sociales para establecer relaciones que son fundamentales para cualquier entidad corporativa".



Escanea este código con tu smartphone o tablet.

Caso en video.  
Estrategia de Relaciones Públicas de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara.

<http://goo.gl/Vqc0b>



● La campaña "En búsqueda del Camaro" de Papa John's empleó medios tradicionales de relaciones públicas más una gran cantidad de medios sociales nuevos.

Por sí mismo, el sitio web de una empresa es un buen vehículo de relaciones públicas. Los consumidores y miembros de otros públicos visitan el sitio para buscar información y entretenimiento. Los sitios web también son ideales para manejar situaciones de crisis. Por ejemplo, cuando se descubrió que varias botellas de jugo de manzana Odwalla, que se vendieron en la costa oeste de Estados Unidos, contenían la bacteria *E. Coli*, Odwalla inició una recuperación masiva del producto. En tan sólo tres horas, creó un sitio web con información acerca de la crisis y su respuesta. El personal de la compañía también recorrió Internet buscando grupos de noticias que hablaran de Odwalla e insertó vínculos con el sitio. Según un analista, en esta época, en la que “es más fácil distribuir información a través del marketing por correo electrónico, los blogs y los chats en línea, las relaciones públicas se están convirtiendo en una parte valiosa de los negocios en un mundo digital”.<sup>29</sup>

Como sucede con otras herramientas promocionales, cuando la gerencia considere cuándo y cómo emplear las relaciones públicas, debe establecer objetivos, elegir los mensajes y vehículos, ejecutar el plan de relaciones públicas y evaluar los resultados. Las relaciones públicas de la compañía deben combinarse de forma adecuada con otras actividades de promoción, en el marco general de comunicaciones de marketing integradas de la empresa.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Las compañías deben hacer algo más que elaborar buenos productos; tienen que informar a los consumidores de los beneficios de los productos y posicionarlos cuidadosamente en la mente de los consumidores. Para lograr esto, deben ser hábiles en el uso de la *publicidad y las relaciones públicas*.

### Objetivo 1

#### Definir el papel de la publicidad dentro de la mezcla promocional.

La *publicidad*, definida como el uso de medios de comunicación pagados por una compañía para informar, persuadir y recordar al público acerca de sus productos o su organización, es una poderosa herramienta de promoción que sirve para comunicar el valor que los comerciantes crean para sus clientes. Los mercadólogos estadounidenses gastan más de 163 mil millones de dólares cada año en publicidad, y el gasto mundial excede los 450 mil millones. La publicidad adopta formas y usos diversos. Aunque es utilizada principalmente por empresas de negocios, una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionistas y agencias sociales también utiliza la publicidad para promocionar sus causas a diferentes públicos meta. Las *relaciones públicas*, que pretenden obtener publicidad favorable y crear una buena imagen de la compañía, es la menos utilizada de las principales herramientas de promoción, aunque posee un enorme potencial para crear conciencia y preferencia entre los consumidores.

### Objetivo 2

#### Describir las principales decisiones que intervienen en el desarrollo de un programa de publicidad.

La *toma de decisiones de publicidad* implica decisiones sobre los objetivos, el presupuesto, el mensaje, los medios de comunicación y, por último, la evaluación de los resultados. Los anunciantes deben establecer *objetivos* claros con respecto al público meta, la tarea y el momento de presentación en los medios, si la publicidad tiene como propósito informar, persuadir o recordar el producto a los compradores. La meta de la publicidad consiste en llevar a los consumidores a través de las etapas de preparación del comprador

que analizamos en el capítulo 14. Parte de la publicidad está diseñada para preparar a la gente para la acción, aunque gran parte de los anuncios que vemos en la actualidad se enfocan en establecer o fortalecer relaciones de largo plazo con los clientes. El *presupuesto* de publicidad depende de muchos factores y, no importa qué métodos se utilice, establecer el presupuesto de publicidad no es una tarea fácil.

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear los *mensajes* publicitarios y seleccionar los *medios de comunicación* publicitarios. La *decisión de mensaje* requiere planear una estrategia de mensaje y ejecutarla de manera eficaz. Los buenos mensajes son muy importantes en el costoso y saturado entorno publicitario de la actualidad. Sólo para captar y mantener la atención, los mensajes actuales deben estar mejor planeados, ser más imaginativos, más entretenidos y proporcionar más recompensas a los consumidores. De hecho, muchos mercadólogos ahora están recurriendo a la nueva fusión de la publicidad y el entretenimiento, denominada *Madison & Vine*. La *decisión de medios* implica definir metas de alcance, frecuencia e impacto; seleccionar los principales tipos de medios de comunicación; seleccionar los vehículos de comunicación; y decidir el momento de presentación en los medios. Las decisiones sobre el mensaje y los medios de comunicación se deben coordinar de forma estrecha para lograr que la campaña tenga una eficacia máxima.

Por último, la *evaluación* requiere determinar los efectos de la publicidad en la comunicación y en las ventas antes, durante y después de colocar los anuncios en los medios respectivos. La responsabilidad de la publicidad se ha convertido en un tema importante para la mayoría de las compañías. Cada vez más los directivos se preguntan: “¿Qué rendimiento estamos obteniendo por nuestra inversión en publicidad?” y “¿cómo sabemos si estamos gastando la cantidad correcta?” Otros temas importantes con respecto a la publicidad son la *organización* de la publicidad y el manejo de los aspectos complejos de la publicidad internacional.

### Objetivo 3

#### Definir el papel de las relaciones públicas en la mezcla promocional.

Las *relaciones públicas*, que pretenden obtener publicidad favorable y crear una buena imagen de la compañía, es la menos utilizada de las principales herramientas de promoción, aunque posee

un enorme potencial para crear conciencia y preferencia entre los consumidores. Las relaciones públicas se utilizan para promocionar productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para establecer buenas relaciones con los clientes, inversionistas, medios de comunicación y con sus comunidades. Las relaciones públicas pueden tener un gran impacto en la conciencia pública a un costo mucho más bajo que la publicidad, y sus resultados en ocasiones son espectaculares. Aunque las relaciones públicas captan únicamente una pequeña porción de los presupuestos generales de marketing en la mayoría de las empresas, esta herramienta juega un papel cada vez más importante en la construcción de las marcas. En la era digital, la línea divisoria entre la publicidad y las relaciones públicas es cada vez más delgada.

#### Objetivo 4 Explicar cómo las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos.

Las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos al establecer objetivos de relaciones públicas, al elegir mensajes y vehículos, al ejecutar el plan de relaciones públicas y al evaluar sus resultados. Para lograr estas metas, los profesionales de las relaciones públicas emplean varias herramientas como *noticias*, *discursos* y *eventos especiales*. Además, preparan *materiales escritos*, *audiovisuales* y de *identidad corporativa*, y aportan dinero y tiempo a *actividades de servicio público*. Internet también se ha convertido en un canal de relaciones públicas cada vez más importante, debido a que los sitios web, los blogs y las redes sociales están brindando formas nuevas e interesantes de llegar a más personas.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

**Publicidad (p 436)**

### OBJETIVO 2

**Objetivo de publicidad (p 437)**

**Presupuesto de publicidad (p 438)**

**Estrategia publicitaria (p 439)**

**Madison & Vine (p 441)**

**Concepto creativo (p 442)**

**Estilo de ejecución (p 442)**

**Medios publicitarios (p 444)**

**Rendimiento sobre la inversión en publicidad (p 449)**

**Agencia de publicidad (p 452)**

### OBJETIVO 3

**Relaciones públicas (RP) (p 454)**

## PEARSON mymarketinglab

- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando las simulaciones tituladas **Publicidad**

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Mencione los principales tipos de objetivos de publicidad y analice las clases de publicidad que se utilizan para lograr cada uno de ellos (AACSB: comunicación).
  2. ¿Por qué es importante que los medios publicitarios y los departamentos creativos trabajen de forma estrecha? (AACSB: comunicación).
  3. Mencione y describa cinco de los muchos estilos de ejecución que utilizan los publicistas al crear los anuncios. Para cada estilo de ejecución, describa un comercial de televisión que utilice ese estilo (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  4. ¿Cómo debe una compañía medir la eficacia de su publicidad? (AACSB: comunicación).
  5. ¿Cuáles son las funciones y el papel de las relaciones públicas dentro de una organización? (AACSB: comunicación).
  6. Analice las herramientas que utilizan los profesionales de las relaciones públicas (AACSB: comunicación).
1. Seleccione dos llamados son utilizados en cada anuncio (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
  2. Los mercadólogos están desarrollando series en Internet para involucrar a los consumidores con sus marcas. Una serie exitosa es "Real Women of Philadelphia" de Kraft ([www.realwomenofphiladelphia.com](http://www.realwomenofphiladelphia.com)). Los fanáticos pueden ver videos de profesionales preparando recetas sencillas y deliciosas con un ingrediente en común: ¡el queso crema Philadelphia, desde luego! El sitio incluye un concurso de recetas y los visitantes incluso reciben entrenamiento sobre la manera de fotografiar sus platillos para que parezcan lo más apetitosos posibles. Visite este sitio web y encuentre otras dos series de marcas en Internet. Critique el sitio y describa la manera en que los visitantes interactúan con los sitios web (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
  3. En un grupo pequeño, analice las principales herramientas de relaciones públicas y elabore tres ejemplos de relaciones públicas para cada uno de los siguientes elementos: un hospital, un restaurante y cualquier marca de su elección (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. Seleccione dos anuncios impresos (por ejemplo, de revistas). Con base en los tres llamados publicitarios característicos que deben

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Internet se puede convertir en una pesadilla de relaciones públicas para las compañías. La venerable empresa P&G descubrió esto de primera mano después de lanzar su revolucionaria tecnología Dry Max para sus muy exitosos pañales Pampers. Anunciada como su innovación más importante en 25 años, los nuevos pañales son 20% más pequeños, pero mucho más absorbentes que las marcas competitivas, debido a que un gel químico más absorbente reemplazó a la celulosa de algodón. Sin embargo, poco tiempo después del lanzamiento del nuevo producto, aparecieron en Internet quejas de los clientes acerca de un grave salpullido o quemaduras por químicos. Los padres enojados se manifestaron en los sitios web de P&G y en varias páginas de Facebook: "Recuerden los pañales Pampers Dry Max", "Hagamos un boicot en contra de los nuevos Pampers Dry Max" y "Volvamos a los *Cruiser* y a los *Swaddlers*". Los medios de comunicación más importantes escucharon el descontento y empezaron a correr la noticia. La CPSC recibió casi 5 000 quejas de los consumidores; de éstas el

85% se hizo durante los primeros meses después del lanzamiento del producto. Posteriormente, la CPSC informó que no había una relación entre el salpullido grave producido por un pañal y el producto Pampers Dry Max, aunque esto no impidió que algunos padres continuaran utilizando Internet para organizar sabotajes o que algunos abogados presentaran demandas.

1. Investigue acerca de los problemas que tuvo P&G con su marca Pampers Dry Max. ¿Cómo respondió P&G ante esta crisis? Escriba un informe sobre lo que aprendió de este ejercicio (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Busque ejemplos de otros rumores en línea y analice la manera en que las compañías pueden combatir la publicidad negativa que se difunde por Internet (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

La FDA está reclutando médicos para su batalla en contra de los anuncios confusos y engañosos de medicamentos de prescripción dirigidos a los consumidores (llamados anuncios dirigidos a los consumidores o DTC) y otras actividades promocionales dirigidas a los médicos. Usted habrá visto comerciales de televisión de Viagra, Lipitor, Chantix y otros medicamentos de prescripción. Dado que la FDA relajó las reglas para la transmisión de publicidad sobre medicamentos a finales de la década de 1990, la publicidad dirigida a los consumidores se ha incrementado en más de un 300%, con un gasto de 4 500 millones de dólares en 2009. De hecho, esta cifra es menor que el máximo alcanzado de 5 500 millones en 2006, debido a la recesión. Para la FDA es difícil vigilar los anuncios dirigidos a los consumidores y otras actividades promocionales diseñadas para los médicos, por lo que creó el "Bad Ad Program" y dedicó la mayor parte del 2010 en informar a los médicos acerca de este programa.

1. Visite el sitio [www.fda.gov](http://www.fda.gov) y busque información del "Bad Ad Program" para conocerlo mejor. ¿Qué es lo que está pidiendo la FDA a los médicos que busquen en los anuncios dirigidos a los consumidores y en otras actividades promocionales dirigidas hacia ellos? ¿De qué forma la industria podría farmacéutica abusar de este programa? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. Muchos consumidores no están conscientes de las regulaciones de la FDA con respecto a la publicidad dirigida a los consumidores. El organismo tiene un programa paralelo, llamado EthicAd, para informar a los consumidores y animarlos a reportar las violaciones. Busque este programa en el sitio de la FDA, encuentre ejemplos de anuncios correctos e incorrectos, y evalúe dos anuncios de medicamentos con el uso de estos lineamientos (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### McDonald's

A pesar de la crisis económica (o tal vez debido a ella), en años recientes McDonald's ha vencido a sus competidores de manera contundente. De hecho, el gigante de la comida rápida es dueño del menú de valor. Sin embargo, es sorprendente que la buena situación económica de la que goza actualmente no se deba a sus artículos de bajo precio, sino más bien a sus productos de precio elevado y con alto margen de ganancia. Durante los tiempos económicos difíciles, la estrategia publicitaria de McDonald's se concentró en sus especialidades tradicionales de precio normal. Un mes impulsó a las Big Mac, el siguiente a los McNuggets de pollo y luego a las hamburguesas Cuarto de Libra. No obstante, la cadena no abandonó su menú de bajo precio; en vez de eso, incrementó su apoyo a las promociones de sus especialidades representativas. Todo esto forma parte de un esfuerzo por atraer a los consumidores que están dejando de acudir a restaurantes más costosos. McDonald's apostó a que las personas

verían a sus viejos restaurantes favoritos como artículos de lujo. Sume a esta estrategia promocional la migración de Burger King a un menú de bebidas completas que incluye "lattes" y frapés de frutas, y obtendrá un resultado del 2 x 1. Las ganancias y utilidades generales de la compañía continúan aumentando, incluso mientras se reduce el porcentaje de las ganancias generadas por los artículos de bajo precio. Sus estrategias promocionales, de fijación de precios y de producto están atrayendo nuevos clientes y al mismo tiempo animando a los clientes de su menú de valor ya existentes a comprar productos más caros. Todo esto ha provocado que los ejecutivos y los franquiciatarios canten "Me encanta".

1. ¿Cuál fue el objetivo publicitario de McDonald's de esta campaña promocional?
2. ¿Cuáles elementos de la estrategia publicitaria de McDonald's contribuyeron a su éxito, en lo que respecta a la comunicación de valor en épocas difíciles?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Los índices de audiencia Nielsen son muy importantes tanto para los publicistas como para quienes deciden la programación para la televisión, debido a que el costo del tiempo publicitario en televisión se basa en esta calificación. El *índice de audiencia* se refiere al número de hogares en la muestra de Nielsen que están sintonizando ese programa, dividido entre el número de hogares que poseen un televisor (115 millones en Estados Unidos). La *cuota* de los televidentes de un programa es el número de hogares que está viendo ese programa dividido entre el número de hogares que tienen el televisor prendido en ese momento. Es decir, los índices de audiencia consideran a todos los hogares que poseen un televisor, mientras que la cuota sólo toma en cuenta a los hogares que están utilizando el televisor en ese momento. Por lo general, el índice de audiencia y la cuota van juntos. Por ejemplo, durante una hora de la noche del 9 de septiembre de 2010, se reportaron los siguientes índices de audiencia y cuotas de las principales cadenas televisivas:

Cadena de televisión	Programa	Audiencia/Cuota
NBC	<i>Sunday Night Football</i>	13.6/22
CBS	<i>Big Brother 12</i>	4.6/8
ABC	<i>Wipeout</i>	3.1/5
FOX	<i>Bones</i>	2.9/5
The CW	<i>The Vampire Diaries</i>	2.0/3

1. Si un punto de audiencia representa el 1% de los hogares con televisor, ¿cuántos hogares vieron el fútbol esa noche?, ¿cuántos hogares estaban sintonizando *The Vampire Diaries*? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).
2. ¿Cuál es la cuota total de los televidentes captada por las cinco cadenas de televisión? Explique por qué la cuota es más alta que el índice de audiencia para un programa dado (AACSB: comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### E\*TRADE

El Super Bowl XXXIV, el primero del nuevo milenio, fue conocido como el juego punto com por la cantidad de compañías de Internet que gastaron un promedio de 2.2 millones de dólares por un anuncio de 30 segundos. En la actualidad, la mayoría de las compañías que formaron parte de los días de gloria de las empresas punto com ya no existen. Sin embargo, la empresa favorita de esa época, E\*TRADE, es uno de los pocos sobrevivientes. Aunque esta compañía ha enfrentado varios desafíos desde el cambio de siglo, también ha obtenido utilidades.

Anunciarse en el gran juego no funciona bien para todos; sin embargo, para E\*TRADE los anuncios transmitidos en el Super Bowl ha formado parte de un esfuerzo publicitario mayor, que tuvo un papel

importante en su supervivencia. En este video, E\*TRADE habla acerca de su estrategia publicitaria, así como de las ventajas y desventajas de anunciarse en el Super Bowl.

Después de ver el video que presenta a E\*TRADE, responda a las siguientes preguntas acerca de la publicidad y las promociones:

1. ¿En qué se diferencia E\*TRADE de las ahora difuntas empresas punto com?
2. ¿Cuál ha sido el papel de la publicidad para E\*TRADE?
3. Analice los factores que intervinieron en la decisión que tomó E\*TRADE de anunciarse durante el Super Bowl.

## CASO Empresarial

### OgilvyOne: no es creativo a menos que venda

En la actualidad, existen algunos anuncios sumamente creativos que luchan por llamar nuestra atención. A menudo los comerciales de televisión tienen la misma calidad que las películas en los aspectos artísticos. Los anuncios impresos y los espectaculares publicitarios compiten con obras de arte. Este tipo de anuncios pueden provocarnos fuertes emociones; pueden hacernos reír, llorar o cantar; pueden producir sentimientos de culpa, temor o alegría. Muchas veces los propios anuncios son tan entretenidos como la programación en la que aparecen. Sin embargo, aunque los anuncios tan creativos nos impresionan e incluso reciben premios de los críticos publicitarios, muchas veces pasan por alto una verdad fundamental que es sumamente importante: la publicidad verdaderamente creativa es aquella que produce ventas.

No todos los comerciales han olvidado esta verdad. Sin embargo, con mucha frecuencia los anunciantes se involucran tanto con la

parte artística de la publicidad que se olvidan de las ventas. Después de todo, el fin último de la publicidad no es ganar premios ni lograr que a la gente le guste un anuncio; sino más bien lograr que la gente piense, sienta o *actúe* de cierta manera después de verse expuesto a un anuncio. A final de cuentas, no importa lo entretenido o artístico que sea un comercial, no es creativo a menos que venda.

Esta idea provocó que una de las agencias publicitarias más importantes del mundo, OgilvyOne Worldwide, organizara un concurso único. OgilvyOne, que forma parte de Ogilvy & Mather Worldwide, creó un concurso para buscar al mejor vendedor del mundo. Según Rory Sutherland, vicepresidente de operaciones británicas de Ogilvy & Mather, la meta del concurso es "recrear el noble arte de las ventas. Es importante investigar por qué la publicidad se ha alejado tanto del arte de vender".

"El arte de vender ha sido olvidado en la búsqueda del arte o de las maravillas de la tecnología", afirma Brian Fetherstonhaugh, presidente y director general de OgilvyOne. "Debe reavivarse en este ambiente posterior a la recesión, en el que los consumidores están tomando decisiones más informadas y deliberadas". Sin embargo, como también



señala Fetherstonhaugh, el regreso a las ventas mediante la publicidad es más difícil ahora que nunca. Tecnologías como TiVo, filtros para correo no deseado y el video a la carta (o en demanda) a través de Internet han permitido que los consumidores, ahora más que nunca, tomen el control de los medios de comunicación masiva. Por esta razón, los anunciantes no sólo necesitan convertirse en grandes vendedores, sino que también deben ser vendedores que logren ser invitados al entorno de los consumidores. Según Fetherstonhaugh, es necesario que la publicidad se relacione “menos con la intrusión y la repetición, y más con la participación y la evangelización”.

## EL CONCURSO

OgilvyOne eligió un formato popular para su concurso del mejor vendedor. Los participantes debían preparar videos de entre uno y dos minutos de duración para vender el producto asignado y enviarlos a través de YouTube. Las personas que los vieron votaron por sus videos favoritos, y un panel de jueces seleccionó a un conjunto de finalistas.

Sin embargo, el producto que los concursantes debían vender no era muy común. No se les pidió que vendiera un deslumbrante teléfono inteligente nuevo, o una pantalla de televisión grande súper delgada; en su lugar, debían hacer un comercial para un ladrillo. Así es, un ladrillo rojo común y corriente. ¿Por qué un ladrillo? “Si usted puede vender un ladrillo rojo, tal vez pueda vender cualquier cosa”, comentó Mat Zucker, director creativo ejecutivo de OgilvyOne y creador del concurso. Algunos empleados de Ogilvy pidieron que se incluyera un producto más interesante, pero Mish Fletcher, director de marketing internacional de OgilvyOne, indicó que tal vez esos productos interesantes no necesitaban tanto al “vendedor más grande del mundo”.

## UNA HERENCIA EN LAS VENTAS

El concurso del mejor vendedor se organizó en honor a la leyenda de la publicidad, David Ogilvy, quien fundó Ogilvy & Mather hace más de 60 años. Antes de ingresar al mundo de la publicidad, Ogilvy vendía estufas de puerta en puerta en Escocia, y vendió tantas estufas que la compañía le pidió que escribiera un manual para los otros vendedores. Este manual fue calificado como “el manual para el entrenamiento en ventas mejor escrito de la historia” por los editores de la revista *Fortune*, y que aún utilizan como guía, 30 años después de haber sido escrito. Una ocasión Ogilvy reveló el secreto de su éxito como vendedor de estufas. “Sin ventas, no hay comisión; sin comisión, no hay comida. Eso dejó una impresión en mí”. Esa idea conforma la base del credo de Ogilvy, “O vendemos, o vendemos”.

David Ogilvy abandonó las ventas, pero las ventas nunca lo abandonaron a él. En 1949 fundó Ogilvy & Mather, basado en dos principios: (1) la función de la publicidad es vender, y (2) la publicidad exitosa de cualquier producto se basa en la información del cliente. Los principios de Ogilvy funcionaron para muchas grandes corporaciones. En 1962, la revista *Time* lo calificó como “el mago más solicitado en la industria de la publicidad de ese entonces”. Fue tan exitoso para expandir los límites de la creatividad en la publicidad, que con frecuencia se le ha llamado “el padre de la publicidad”. La lista de las campañas publicitarias clásicas que diseñó es tan larga como la del mejor en este negocio.

A partir de esta herencia, a Zucker se le ocurrió la idea del concurso del mejor vendedor. “Si creemos en las ventas, y nuestro fundador era un vendedor, tenemos la responsabilidad especial de reafirmar la importancia de éstas”, afirmó Zucker.

## MENSAJES CREATIVOS

Hacia mayo del 2010, más de 230 videos de concursantes de 12 países habían sido cargados en el sitio de YouTube del concurso de Ogilvy, de los cuales hubo tres finalistas. El primer finalista fue Todd Herman, un entrenador experto de desempeño internacional originario de Edmonton, Canadá. Herman anunció el ladrillo como un símbolo de algo que podría utilizarse como el primer paso para construir algo maravilloso. Iniciaba su video con un ladrillo en la mano, diciendo: “La historia de un simple ladrillo rojo es una historia llena de poder, lucha y romance. Y ahora usted tiene la oportunidad de captar parte de su magia”. A partir de ese momento, Herman explicó las diversas formas en que los ladrillos se han utilizado a lo largo de la historia para construir y conectar las civilizaciones. Su anuncio se basó en la idea de

que un ladrillo rojo no es sólo un objeto común, sino el símbolo de un sueño hecho realidad.

Eric Polins, socio administrador de una empresa de consultoría de marketing en Tampa, Florida, fue el segundo finalista. Polins, que abandonó la transmisión de noticias debido a que experimentaba un gran pánico escénico cada vez que se paraba en frente de una cámara, vendió su ladrillo como un bien intangible, como un amuleto de la buena suerte. De una forma inteligente, señaló que todos los amuletos de la suerte clásicos plantean problemas. La pata de conejo es demasiado morbosa; un trébol de cuatro hojas es demasiado difícil de encontrar en un mundo con tanto pavimento; el hecho de “tocar madera” es obsoleto porque ya casi nada está hecho de madera. Y una herradura... ¿quién puede comprar un caballo?

El tercer finalista fue Lee Abbas, una antigua ejecutiva de marketing de Panasonic, originaria de Japón. Ella organizó su video alrededor de la reinención del viejo ladrillo clásico: un bolso imprescindible con asas de acero cromado, y demostró este nuevo producto desde una fábrica de ladrillos ligeros y muy resistentes. Luego, relató como una de sus amigas fue asaltada, pero en lugar de buscar el aerosol de pimienta en su bolso, simplemente golpeó al asaltante en la cabeza con éste, dejándolo fuera de combate.

Los tres finalistas fueron ganadores en un aspecto. Cada uno recibió un viaje con todos los gastos pagados a Cannes, Francia, para asistir al 57° Cannes Lions International Advertising Festival, donde cada uno de ellos debía hacer una presentación en vivo de un segundo producto en un estudio frente a un público y a un panel de jueces. Esta vez, los finalistas debían vender un teléfono Motorola Droid. Hicieron las presentaciones, el público votó y Todd Herman fue nombrado el “vendedor más grande del mundo”.

“Honestamente no puedo creer que esté parado aquí, con el premio al vendedor más grande del mundo... Es un gran honor trabajar con una compañía cuyo fundador ha ejercido tanta influencia en mi filosofía sobre los negocios”. Quizá la mejor parte del premio era un empleo con OgilvyOne. A Herman se le dio la oportunidad de recibir una beca de tres meses con la agencia, con el propósito expreso de elaborar una guía de ventas para el siglo XXI. Los principios incluidos en esa guía serán presentados en la conferencia anual de la Direct Marketing Association (DMA).

Según Fetherstonhaugh, como se esperaría del vendedor más grande del mundo, Herman “es un verdadero estudiante de la persuasión y la motivación; destacó durante cada etapa del concurso del vendedor más grande del mundo”. Las propias palabras de Herman parecen reflejar los principios de David Ogilvy y la verdadera naturaleza de la publicidad. “La gente siempre piensa en las ventas como el individuo que te quiere vender su automóvil usado. Sin embargo, las ventas ocurren todo el tiempo. Las ventas realmente grandiosas no se notan. Debes sentir que acabas de comprar algo, no que acabas de venderte”.

## Preguntas de análisis

1. ¿Está de acuerdo con David Ogilvy en que la principal función de la publicidad es vender? ¿En qué coincide esto con los tres objetivos de la publicidad: informar, persuadir y recordar?
2. Si el principal objetivo de la publicidad es vender, ¿existen algunas técnicas de ejecución de mensajes que sean mejores para este propósito?
3. Como creador de publicidad, ¿qué tipo de rendimiento sobre la inversión obtuvo OgilvyOne de este concurso promocional?
4. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la premisa de que la principal función de la publicidad es vender? Dé ejemplos de campañas publicitarias que respalden su postura.

**Fuentes:** Stuart Elliot, “In a Test of Sales Savvy, Selling a Red Brick on YouTube”, *New York Times*, 29 de marzo de 2010, p. B3; “Todd Herman Voted World’s Greatest Salesperson”, en [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com), consultado en julio de 2010; Robert Trigaux, “To Be ‘Greatest Salesperson’, Just Sell a Measly Red Brick”, *St. Petersburg Times*, 15 de junio de 2010, p. 1B; Florence Loyie, “Patter to Sell Brick Wins Trip to Cannes”, *Edmonton Journal*, 10 de junio de 2010, p. A3.

# 16

# Ventas personales y promoción de ventas

## Presentación del capítulo

En los dos capítulos anteriores estudiamos la manera de transmitir valor al cliente a través de la comunicación de marketing integrada (IMC, por sus siglas en inglés) y dos elementos de la mezcla promocional: la publicidad y las relaciones públicas. En este capítulo exploraremos dos elementos más de la IMC: las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son el brazo interpersonal de las comunicaciones de marketing, donde la fuerza de ventas interactúa con los clientes actuales y potenciales para establecer relaciones y realizar ventas. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para motivar la compra o la venta de un producto o servicio. Conforme avance en el texto, recuerde que aun cuando este capítulo examina las ventas personales y la promoción de ventas como herramientas separadas, deben integrarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla promocional.

En primer lugar, ¿cuál es su primera reacción cuando piensa en un vendedor o en una fuerza de ventas? Tal vez piense en vendedores minoristas insistentes, en “gritones” anunciantes de televisión, o en el estereotipo de un individuo sonriente que “vende automóviles usados”. Sin embargo, este estereotipo simplemente no se ajusta a la realidad de la mayoría de los vendedores actuales; los vendedores profesionales que no obtienen su éxito al aprovecharse de los clientes, sino al escuchar sus necesidades y ayudarles a encontrar soluciones. En la mayoría de las compañías las ventas personales juegan un papel importante en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes. Considere a Procter & Gamble, cuya fuerza de ventas enfocada en el cliente ha sido considerada desde hace mucho tiempo una de las mejores de Estados Unidos.

## P&G: no se trata de ventas, se trata del desarrollo de clientes de negocios

**D**urante décadas, Procter & Gamble ha ocupado los primeros lugares en la lista de casi todos los expertos como una de las mejores empresas de marketing. Cada año, los expertos hablan de P&G como una de las marcas de consumo con mayores ventas o como uno de los anunciantes más grandes del mundo, y parece que los consumidores están de acuerdo. En el 99% de los hogares estadounidenses encontrará al menos una de las exitosas marcas de P&G, y en muchos hogares encontrará una docena o más productos conocidos de esta empresa. Sin embargo, P&G también es muy respetada por otra razón: su excelente fuerza de ventas enfocada en el cliente.

Durante mucho tiempo su fuerza de ventas ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Cuando se trata de seleccionar, capacitar y manejar vendedores, P&G establece la norma de oro. La compañía emplea una enorme fuerza de ventas con más de 5 000 vendedores en todo el mundo. Sin embargo, P&G no la denomina “ventas”, sino “Desarrollo de clientes de negocios” (DCN). Además, los representantes de ventas de la compañía no son “vendedores”, sino “gerentes de DCN” o “ejecutivos de cuenta DCN”. Tal vez todo esto suene a un exceso de “lenguaje corporativo”, pero para P&G la diferenciación va directamente al fundamento de cómo funcionan las ventas.

P&G sabe que si a sus clientes no les va bien, tampoco le irá bien a la compañía. Por lo tanto, para incrementar sus propios negocios, la empresa primero debe hacer crecer los negocios de los minoristas que venden sus marcas a los consumidores finales. Además, en P&G la responsabilidad primaria de ayudar a los clientes a crecer recae en la fuerza de ventas. En lugar de sólo ven-

derles a sus clientes al menudeo y al mayoreo, los gerentes DCN se asocian de manera estratégica con los clientes para ayudarlos a desarrollar sus negocios en las categorías de los productos de P&G. “Dependemos de ellos tanto como ellos de nosotros”, afirma un gerente de DCN. Al asociarse, P&G y sus clientes crean relaciones de “ganar-ganar” que los ayudan a prosperar.

La mayor parte de los clientes de P&G son negocios enormes y complejos, como Walgreens, Walmart o Dollar General, con miles de tiendas e inversiones de miles de millones de dólares. Trabajar con este tipo de clientes y venderles productos puede ser una tarea muy compleja, más de lo que cualquier vendedor individual o equipo de ventas podría lograr. En su lugar, la compañía asigna un equipo DCN completo a cada cuenta de un cliente grande. Cada equipo DCN no sólo está conformado de vendedores, sino que también cuenta con todo un complemento de especialistas para cada aspecto del proceso de las ventas al menudeo de las marcas de consumo de P&G.

El tamaño de los equipos DCN varía dependiendo del cliente. Por ejemplo, su cliente más grande, Walmart, con quien representa el sorprendente 20% de sus ventas, dirige un equipo DCN de 350 personas. En contraste, el equipo que trabaja con Dollar General consiste en aproximadamente 30 personas. Sin importar el tamaño, cada equipo DCN constituye una unidad de servicio al cliente completa y multifuncional; cada uno cuenta con un gerente y varios ejecutivos de cuenta DCN (cada uno es responsable de una categoría de productos), y reciben el apoyo de especialistas en estrategia de marketing, desarrollo de productos, operaciones, sistemas de información, logística, finanzas y recursos humanos.

Para manejar las cuentas grandes de manera eficaz, los vendedores de P&G deben ser inteligentes, estar bien capacitados y tener conocimientos estratégicos, ya que a diario tratan con compradores minoristas muy importantes que podrían adquirir anualmente productos de las marcas de P&G y de los competidores con un valor de millones de dólares. Se requiere algo más que una sonrisa amistosa y un saludo de mano firme para interactuar con este tipo de compradores. No obstante, los vendedores individuales de la compañía no pueden saberlo todo y, gracias a la estructura de ventas DCN, no necesitan saberlo. Más bien, como miembros de un equipo completo DCN, los vendedores de P&G tienen a la mano todos los recursos necesarios para resolver incluso los problemas más complicados de los clientes. “Tengo todo lo que necesito justo aquí”, afirma un ejecutivo de cuenta de productos para el hogar. “Si mi cliente requiere que lo ayudemos con las promociones en la tienda, puedo ir directamente al piso y hablar con algún experto en marketing de mi equipo para hacer algún tipo de trato promocional. Así de sencillo”.

El desarrollo de clientes de negocios implica asociarse con ellos para identificar, de forma conjunta, estrategias que creen valor y satisfacción para el comprador, y que produzcan ventas redituables en la tienda. Cuando se trata de mover de forma redituable Tide, Pampers, Gillette o cualquier otra marca de P&G de los anaqueles de las tiendas a los carritos de compra de los consumidores, sus representantes y sus equipos a menudo saben más que los propios compradores minoristas a quienes asesoran. De hecho, los socios minoristas de P&G no sólo recurren a los equipos DCN para que los ayuden a administrar las marcas de P&G, sino categorías completas de productos, incluyendo marcas de la competencia.

Espere un momento, ¿tiene sentido que P&G asesore sobre el surtido y la colocación de sus marcas y de las marcas de los competidores? ¿Un representante DCN de P&G le diría a un comprador minorista que surta menos productos P&G y más de una marca competidora? Aunque no lo crea, esto ocurre todo el tiempo. El principal objetivo del equipo DCN es lograr que el cliente gane en cada categoría de productos. En ocasiones, los análisis indican que la mejor solución para el cliente es “más de los productos de la competencia”, y para P&G eso está bien, ya que sabe que establecer la mejor situación para su cliente minorista incrementa el tránsito de los clientes, lo que a su vez incrementará las ventas de otros productos de P&G en la misma categoría. Debido a que la mayoría de sus marcas son líderes en la participación de mercado, suele obtener mayor beneficio que sus competidores del incremento de tránsito en las tiendas. De nuevo, lo que es bueno para el cliente es bueno para P&G; se trata de una situación de ganar-ganar.

Los tratos honestos y abiertos también sirven para establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Los vendedores de P&G se convierten en asesores confiables para sus socios minoristas, y traba-



jan duro para conservar ese estatus. “Me tomó cuatro años establecer la confianza que ahora tengo con mi comprador”, afirma un veterano ejecutivo de cuenta DCN. “Si le aconsejo que compre productos P&G que no podrá vender o que no surta las marcas de la competencia que seguramente vendería, podría perder esa confianza en un instante”.

Por último, la colaboración suele ser bidireccional, es decir, P&G da y los clientes también dan a cambio. “Ayudamos a los clientes a transmitir un conjunto de comerciales o a organizar algunos eventos de comercialización, pero generalmente hay un rendimiento sobre la inversión”, explica otro gerente DCN. “Tal vez nos ayuden con la distribución de un producto nuevo o aumenten el espacio para artículos para el cuidado de la ropa. Tenemos una gran disposición si el esfuerzo crea valor para nosotros, y también para el cliente y para el consumidor final”.

Según P&G, “el concepto de desarrollo de clientes de negocios está vendiendo y logrando muchas otras cosas. Se trata de un método específico de nuestra empresa, [que nos permite] hacer negocios al trabajar como un ‘socio estratégico’ con nuestras cuentas, al enfocarnos en crear oportunidades de negocios para el beneficio mutuo. Todos los clientes desean mejorar sus negocios; [nos] corresponde ayudarlos a identificar las mayores oportunidades”.

De esta forma, los vendedores de P&G no son el estereotipo de individuos sonrientes que algunas personas esperan cuando piensan en las ventas. De hecho, ni siquiera se denominan “vendedores”, sino gerente de desarrollo de clientes de negocios, es decir, profesionales de las ventas talentosos, con una gran preparación y capacitación, que hacen todo lo posible para que sus

clientes sean exitosos. Ellos saben que las buenas ventas implican trabajar con los clientes para resolver sus problemas para el beneficio mutuo; saben que si los clientes tienen éxito, ellos también lo tendrán.<sup>1</sup>

**Durante mucho tiempo la fuerza de ventas de P&G ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Sin embargo, la compañía no la denomina “ventas”, sino “desarrollo de clientes de negocios”.**

**Los gerentes de desarrollo de clientes de negocios de P&G saben que para hacer crecer los negocios de esa empresa, primero deben ayudar a que sus socios minoristas vendan las marcas de P&G.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y el establecimiento de relaciones con los mismos.

Ventas personales

## Objetivo 2

Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.

Administración de la fuerza de ventas

## Objetivo 3

Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones.

El proceso de las ventas personales

## Objetivo 4

Explicar cómo se elaboran y se ejecutan las campañas de promoción de ventas.

Promoción de ventas

En este capítulo examinamos otras dos herramientas de la mezcla promocional: las *ventas personales* y la *promoción de ventas*. Las ventas personales consisten en interacciones interpersonales con los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de realizar ventas y mantener relaciones con ellos. La promoción de ventas implica el uso de incentivos a corto plazo para fomentar las compras de los clientes, el apoyo a los distribuidores y las actividades de la fuerza de ventas.

**Comentario del autor** Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla promocional. La fuerza de ventas de una compañía crea y comunica valor para el cliente a través de las interacciones personales con los consumidores.

## Ventas personales

Robert Louis Stevenson alguna vez dijo que “todos viven de vender algo”. Las empresas de todo el mundo utilizan fuerzas de venta para vender productos y servicios a clientes de negocios y consumidores finales. Sin embargo, las fuerzas de ventas también se encuentran en otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, las universidades se valen de reclutadores para atraer a nuevos estudiantes, y las iglesias cuentan con comités de miembros para hacer proselitismo. Los museos y las organizaciones de arte tienen recaudadores de fondos para encontrar donadores y reunir dinero. Incluso los gobiernos usan fuerzas de ventas. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos emplea una fuerza de ventas para vender correo express y otros servicios a clientes de corporaciones. En la primera parte de este capítulo estudiaremos el papel que tienen las ventas personales en la organización, las decisiones de administración de la fuerza de ventas y el proceso de las ventas personales.

## La naturaleza de las ventas personales

Las **ventas personales** son una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas.

La gente tiene muchos estereotipos de los vendedores, incluidos algunos desfavorables. En ocasiones, el término “vendedor” evoca la imagen del patético Willy Loman de la obra de Arthur Miller *Death of a Salesman* o de Dwight Schrute, el obstinado vendedor de papel de la compañía Dunder Mifflin, del programa televisivo *The Office*, que carece tanto de sentido común como de habilidades sociales. Y existen los “vendedores gritones y agresivos” de la vida real, que ofrecen todo tipo de productos, desde la toalla absorbente *ShamWow* hasta la barredora Swivel Sweeper y la esponja para pintar Point’n Paint en los infomerciales de la televisión. Sin embargo, la mayoría de los vendedores no se parece en nada a estos desafortunados estereotipos.

Como indica la historia acerca de P&G que inicia el capítulo, la mayoría de los vendedores son profesionales capacitados y bien preparados, quienes trabajan para ofrecer valor a los clientes y mantener relaciones a largo plazo con ellos. Escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas.<sup>2</sup>

## Ventas personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente.

Algunas suposiciones acerca de las características de un buen vendedor son totalmente erróneas. Existe la idea de que la clásica personalidad para las ventas es arrogante, insistente y extrovertida, es decir, el tipo de persona que cuando entra a un lugar acapara toda la atención. Sin embargo, los mejores vendedores son buenos en el contacto personal; consiguen clientes y fomentan la lealtad debido a que la gente confía en ellos y quiere trabajar con ellos. Es cuestión de poner primero los intereses del cliente, que es la antítesis de la imagen que tiene la mayoría de las personas acerca de los vendedores. Los vendedores más exitosos lo son por una sencilla razón: saben cómo establecer relaciones. Tal vez usted tenga una gran personalidad y convenza a las personas de hacer lo que usted quiere, pero eso no es vender, sino que se trata de una manipulación y sólo funciona a corto plazo. Un buen vendedor puede leer las emociones de sus clientes sin tomar ventaja, debido a que lo más importante es que desea lo mejor para ellos.

Considere el negocio de locomotoras diesel de GE. ● Se requiere algo más que una rápida charla y una sonrisa cálida para vender un lote de locomotoras de alta tecnología con un valor de 2 millones de dólares. Una sola venta grande puede ascender fácilmente a cientos de millones de dólares. Los vendedores de GE encabezan un extenso equipo de especialistas de la compañía, todos ellos dedicados a encontrar formas para satisfacer las necesidades de los clientes grandes. El proceso de ventas puede tomar años desde la primera presentación de ventas hasta el día en que se cierra el trato. El verdadero desafío consiste en ganar el negocio de los compradores al establecer relaciones con ellos cada día, de cada año, con base en productos superiores y una estrecha colaboración.

El término **vendedor** abarca una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser principalmente una persona que toma los *pedidos*, como el vendedor de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los que *consiguen pedidos*, cuyo puesto demanda la venta *creativa* y la *creación de una relación* para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipo industrial y locomotoras, hasta seguros y servicios de tecnología de la información. Aquí, nos enfocamos en los tipos más creativos de ventas y en el proceso de la creación y administración de una fuerza de ventas eficaz.



● **Ventas profesionales: se requiere algo más que una rápida charla y una sonrisa cálida para vender un lote de locomotoras diesel de alta tecnología. El verdadero desafío de GE consiste en ganar el negocio de un comprador al establecer relaciones con sus clientes cada día, cada año.**

### Vendedor

Persona que trabaja a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

## El papel de la fuerza de ventas

Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste en la comunicación no personal con grupos de consumidores. En contraste, las ventas personales implican relaciones interpersonales entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de conferencias en video o en la web, o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de las ventas personales varía de una compañía a otra. Algunas empresas carecen de vendedores; por ejemplo, las compañías que sólo venden en línea o por medio de catálogos, o las compañías que venden a través de representantes del fabricante, agentes de ventas o corredores. Sin embargo, en la mayoría de las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel importante. En las empresas que venden productos y servicios de negocios, como IBM, Dupont o Boeing, los vendedores de la compañía trabajan directamente con los clientes. En el caso de las compañías que venden productos de consumo, como P&G y Nike, la fuerza de ventas juega un papel importante detrás del escenario. Esta fuerza trabaja con los mayoristas y minoristas para ganar su apoyo y para ayudarlos a vender los productos de la compañía de la manera más eficaz.

## Vínculos de la compañía con sus clientes

La fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre una compañía y sus clientes. ● En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: al vendedor y al comprador. En primer lugar, ellos *representan a la compañía ante los clientes*. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y les



● Los vendedores vinculan a la compañía con sus clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la compañía.

ción tangible que observan de ella. Por lo tanto, los clientes se vuelven leales a los vendedores, así como a las compañías y a los productos que representan. Este concepto de “lealtad como propiedad del vendedor” le da aún mayor importancia a las habilidades del vendedor para establecer relaciones con el cliente. Las sólidas relaciones con el vendedor producen relaciones más sólidas con la compañía y con sus productos. De manera inversa, las malas relaciones pueden resultar en malas relaciones con la empresa y sus productos.

Dado su papel como vínculo de la compañía con sus clientes, la fuerza de ventas debe enfocarse principalmente en soluciones para ellos. De hecho, este enfoque es obligatorio no sólo para la fuerza de ventas, sino para toda la organización. Según la exitosa Anne Mulcahy, antigua presidenta y directora general de Xerox, y que inició su carrera en ventas, un fuerte enfoque en el servicio al cliente “debe ser el centro de tu universo, la parte más importante de cómo diriges tu compañía” (vea Marketing Real 16.1).

## Coordinación del marketing y las ventas

Lo ideal es que la fuerza de ventas y otras funciones de marketing (quienes planean el marketing, los gerentes de marca y los investigadores) trabajen juntos y de forma estrecha para crear valor para los clientes. Sin embargo, por desgracia algunas compañías aún manejan las ventas y el marketing como funciones separadas. Cuando esto ocurre, es probable que los grupos separados de ventas y marketing no se lleven bien. Cuando las cosas salen mal, los mercadólogos culpan a la fuerza de ventas por la mala ejecución de la que ellos consideraran como una estrategia espléndida. El equipo de ventas, a su vez, culpa a los mercadólogos por no saber exactamente qué es lo que está ocurriendo con los clientes. Ninguno de los grupos valora del todo las contribuciones del otro. Si no se repara, este tipo de distanciamiento entre el marketing y las ventas podría dañar las relaciones con el cliente y el desempeño de la empresa.

Una compañía puede tomar varias medidas para acercar las funciones de marketing y de ventas. A un nivel más básico, podría incrementar la comunicación entre los dos grupos al organizar reuniones y facilitar canales de comunicación; podría crear oportunidades para que los vendedores y los mercadólogos trabajen en conjunto. Los gerentes de marca y los investigadores podrían realizar juntos visitas de ventas o reunirse en sesiones de planeación de ventas. Por su parte, los vendedores podrían participar en sesiones de planeación de marketing y compartir sus conocimientos de primera mano sobre los clientes.

La empresa también puede crear objetivos comunes y sistemas de recompensa para los equipos de ventas y marketing, u organizar coordinaciones de marketing y ventas, es decir, personal de marketing que “viva con la fuerza de ventas” para que ayude a coordinar los programas y las actividades de marketing y de ventas. Por último, también podría nombrar a un ejecutivo de marketing de alto nivel para que coordine el marketing y las ventas. Esta persona podría infundir al personal de marketing y de ventas la meta común de crear valor para los clientes para obtener valor a cambio.<sup>3</sup>

comunican la información sobre los productos y servicios de la empresa; venden al acercarse a los clientes y presentarles sus ofertas, al responder a sus objeciones, negociar precios y condiciones, y cerrar ventas. Además, los vendedores brindan servicio al cliente y realizan investigación de mercado y trabajo de inteligencia.

Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la compañía*, actuando dentro de la empresa como “defensores” de sus intereses y administrando la relación comprador-vendedor. Los vendedores comunican las preocupaciones de los clientes sobre los productos y las acciones de la compañía a quienes pueden resolverlas. Los vendedores aprenden acerca de las necesidades de los clientes y trabajan con otras personas del departamento de marketing y de otros departamentos de la compañía para entregar un mayor valor al cliente.

De hecho, para muchos clientes, el vendedor *es la compañía*, es decir, la única manifesta-

# Marketing Real 16.1

## El papel de la fuerza de ventas y toda la compañía: los clientes son lo primero

Cuando alguien dice “vendedor”, ¿qué imagen le viene a la mente? Tal vez piense en el estereotipo de un individuo sonriente que lo que busca es adelgazar la cartera de los clientes al venderles algo que realmente no necesitan. Piénselo de nuevo. En la actualidad, en la mayoría de las compañías, las ventas personales juegan un papel importante en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes, y esas relaciones contribuyen de manera importante a su éxito general.

Sólo pregúntele a Anne Mulcahy, que hasta hace poco tiempo era directora general de Xerox y hoy en día es presidenta del consejo de esta empresa. En el capítulo 3 hablamos acerca de ella. A principios de 2001 tomó las riendas de la compañía de copadoras, la cual estaba a punto de declararse en bancarrota, y la transformó en una empresa de tecnología digital y servicios exitosa y moderna. Mulcahy ha sido muy elogiada por analistas, inversionistas y otras personas como líder transformadora de Xerox. En 2007, la revista *Fortune* la nombró la segunda mujer más poderosa en los negocios, y *Forbes* la calificó como la 13ª mujer más poderosa del mundo. En 2008 se convirtió en la primera directora general elegida por sus colegas como el Ejecutivo del año de la revista *Chief Executive*.

No obstante, el origen de su éxito se remonta a las lecciones que aprendió y a las habilidades que adquirió en ventas. Mulcahy, que estudió la licenciatura en lenguas inglesas y completó una especialidad en periodismo, inició su carrera en 1976 como representante de ventas de Xerox en Boston. Desde ese momento, escaló el escalafón de ventas para convertirse en vicepresidenta de ventas internacionales de la empresa a finales de la década de 1990. Luego, 25 años después de tocar por primera vez las puertas de sus clientes en Nueva Inglaterra, fue nombrada directora general de Xerox.

Como directora general, Mulcahy infundió una mentalidad de ventas y marketing que se transmitió a toda la organización. Como recordará en la historia que contamos en el capítulo 3, la transformación de la compañía inició con un nuevo enfoque en la solución de los problemas de los clientes. Mulcahy considera que entender a los clientes es tan importante como entender la tecnología. “Debido a que trabajé tanto tiempo en ventas... sabía que debíamos poner a los clientes primero”. Mulcahy recuerda que Xerox había perdido el contacto con sus mercados. Para cambiar las cosas, la compañía debía enfocarse en los clientes. “En una crisis, eso es lo que en realidad importa”.

“Las ventas te ayudan a entender qué es lo que impulsa los negocios, y a saber que los clientes son una parte fundamental del negocio”, afirma Mulcahy. “Esto es primordial en cualquier función de negocios, pero lo aprendes [mejor] en la administración de ventas, donde es un factor crítico, es la joya de la corona”. Al implementar esta filosofía de ventas de que el cliente es lo primero, una de las primeras medidas que tomó como directora general fue la de ponerse su viejo uniforme de ventas y salir a visitar clientes.

Mulcahy sabe que poner a los clientes primero no es sólo responsabilidad de la fuerza de ventas, sino que todos los empleados de la compañía deben hacerlo. Para destacar esto en todos los niveles, rápidamente estableció en Xerox el programa alternante del “representante del día del cliente”, el cual exige que un alto ejecutivo responda las llamadas de los clientes que

llegan a las oficinas centrales corporativas. Como representante del cliente, el ejecutivo tiene tres responsabilidades: escuchar al cliente, resolver el problema y asumir la responsabilidad de arreglar la causa fundamental. Esto se parece mucho a las ventas.

De esta forma, si usted aún considera que los representantes de ventas son vendedores ambulantes hablan con rapidez, que siempre están sonriendo y que imponen su voluntad a los clientes renuentes, lo más probable es que esté trabajando con un viejo estereotipo. Los buenos vendedores no sólo tienen éxito al entender a los clientes, sino también al ayudarlos (evaluando sus necesidades y resolviendo sus problemas). En Xerox, los vendedores son profesionales bien capacitados, que escuchan a sus clientes y consiguen negocios al hacer lo que es bueno para ellos. De hecho, no sólo se trata de una buena filosofía de ventas, sino que se aplica a toda la organización. Según Mulcahy, esto “debe ser el centro de su universo, la parte fundamental de cómo dirige su compañía”.

**Fuentes:** Henry Canaday, “Sales Rep to CEO: Anne Mulcahy and the Xerox Revolution”, *Selling Power*, noviembre/diciembre de 2008, pp. 53-57, “2008 Chief Executive of the Year”, *Chief Executive*, septiembre/octubre de 2008, p. 68; Andrea Deckert, “Mulcahy Describes the Keys to Xerox Turnaround”, 2 de noviembre de 2007, p. 3; “Women CEOs, Xerox”, *Financial Times*, 31 de diciembre de 2008, p. 10; y “Anne Mulcahy to Retire as Xerox CEO”, *Wireless News*, 27 de mayo de 2009.



**El cliente es lo primero: la antigua directora ejecutiva que transformó a Xerox y su actual presidenta, Anne Mulcahy, quien inició su carrera en las ventas, afirma que “debe ser el centro de su universo, la parte fundamental de cómo dirige su compañía”.**

**Comentario del autor** | He aquí otra definición de la administración de la fuerza de ventas: “la planeación, organización, dirección y control de programas de contacto personal diseñados para lograr relaciones redituables con el cliente”. De nuevo, la meta de cualquier actividad de marketing es crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos.

## Administración de la fuerza de ventas

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planeación, la ejecución y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia, la estructura y el reclutamiento de la fuerza de ventas, así como la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. Estas importantes decisiones de la administración de la fuerza de ventas se resumen en la **figura 16.1** y se analizan en las siguientes secciones.

### Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

Los gerentes de marketing enfrentan varias cuestiones de estrategia y diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deben estructurar los vendedores y sus tareas? ¿Qué tan grande debe ser la fuerza de ventas? ¿Los vendedores deben trabajar solos o en equipo con otros empleados de la compañía? ¿Deben vender en el campo, por teléfono o en Internet? A continuación exploraremos estos temas.

### Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de ventas en cualquiera de las diferentes líneas. La decisión de la estructura es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una industria, con clientes en muchos lugares. En este caso, la compañía podría utilizar una *estructura de fuerza de ventas territorial*. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una *estructura de fuerza de ventas por producto*, una *estructura de fuerza de ventas por cliente*, o una combinación de ambas.

**Estructura de la fuerza de ventas territorial.** En la **estructura de la fuerza de ventas territorial** a cada vendedor se le asigna a un área geográfica exclusiva para que venda la línea completa de productos o servicios de la empresa a todos los clientes en ese territorio. Esta organización define claramente el trabajo de cada vendedor y establece responsabilidades; también incrementa el deseo del vendedor por forjar relaciones de negocios locales, lo que, a su vez, aumenta la eficacia de las ventas. Por último, como cada vendedor recorre un área geográfica limitada, los costos de viajes son muy bajos.

Una organización de ventas territorial a menudo se apoya en muchos niveles de puestos gerenciales de ventas. Por ejemplo, Stanley Black & Decker utiliza una estructura territorial en la que cada vendedor es responsable de vender todos sus productos, desde herramientas manuales hasta equipo para el cuidado de céspedes y jardines, en los territorios asignados. Comenzando por la base de la organización, están los *representantes de ventas territoriales*, quienes reportan a los *gerentes territoriales*. Los representantes de ventas territoriales cubren áreas pequeñas, como la zona este de Carolina del Norte, y los gerentes territoriales cubren zonas más grandes como Carolina del Norte, Carolina del Sur y Virginia. Los gerentes territoriales, a su vez, reportan a los *gerentes regionales*, quienes cubren regiones tales como el sureste, o la costa oeste. Los gerentes regionales reportan a un *director de ventas*.

**Estructura de la fuerza de ventas por producto.** Los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo cuando son numerosos y complejos. Esta necesidad, junto con el crecimiento de la administración del producto, ha hecho que muchas compañías adopten una **estructura de la fuerza de ventas por producto**, en la que la fuerza de ventas trabaja líneas de productos. Por ejemplo, GE utiliza diferentes fuerzas de ventas dentro de las distintas divisiones de productos y servicios de sus principales negocios. Por ejemplo, dentro de GE Infrastructure, la compañía tiene fuerzas de ventas separadas para los productos y tecnologías de aviación, energía, transporte y procesamiento de agua; dentro de GE Healthcare, emplea diferentes fuerzas de ventas para los productos y servicios de imágenes de diagnóstico, ciencias de la vida y TI integradas. En general, una compañía tan grande y compleja como GE podría tener docenas de fuerzas de ventas separadas para atender su diversa cartera de productos y servicios.

### Administración de la fuerza de ventas

El análisis, la planeación, la ejecución y el control de las actividades de la fuerza de ventas.

### Estructura de la fuerza de ventas territorial

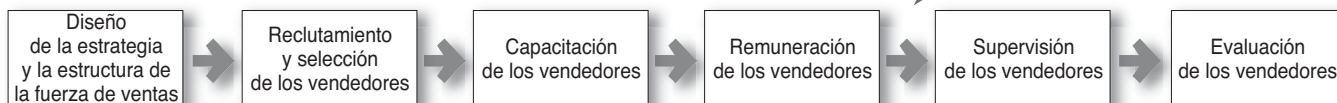
Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

### Estructura de la fuerza de ventas por producto

Organización de la fuerza de ventas, en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los artículos o líneas de la compañía.

**FIGURA | 16.1**  
Principales pasos de la administración de la fuerza de ventas

¿Cuál es la meta de este proceso? ¡Lo adivino! La compañía busca construir un equipo de ventas hábil y motivado, que ayude a crear valor para el cliente y a establecer relaciones sólidas con el mismo.





Sin embargo, la estructura por producto podría generar problemas si un solo cliente grande adquiere muchos productos diferentes de la compañía. Por ejemplo, varios vendedores diferentes de GE podrían terminar visitando al mismo cliente médico en un periodo dado. Esto significa que viajan en las mismas rutas y visitan a los agentes de compra del mismo cliente. Estos costos adicionales deben compararse con los beneficios de un mejor conocimiento del producto y una mejor atención a los productos individuales.

### Estructura de la fuerza de ventas por clientes (o mercados)

Organización de la fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender sólo a ciertos clientes o industrias.

**Estructura de la fuerza de ventas por clientes.** Cada vez más compañías utilizan una **estructura de la fuerza de ventas por clientes (o mercados)**, en la que organizan a la fuerza de ventas de acuerdo con los clientes o líneas industriales. Es factible establecer fuerzas de ventas separadas para distintas industrias, para atender a los clientes actuales y encontrar clientes nuevos, y para ventas grandes y cuentas de tamaño regular. Incluso muchas compañías tienen fuerzas de ventas especiales para manejar las necesidades de clientes individuales muy grandes. Por ejemplo, por arriba de su estructura territorial, Stanley Black & Decker cuenta con una organización de ventas para Home Depot y otra para Lowe's.



● El proveedor líder de equipo médico Hill Rom, adoptó recientemente una estructura de fuerza de ventas basada en el cliente, la cual le ayudó a enfocarse mucho más en las necesidades de los clientes grandes clave. Dos años después del rediseño de su fuerza de ventas, se duplicó el crecimiento de sus ventas.

La organización de la fuerza de ventas por clientes ayuda a una compañía a establecer relaciones más estrechas con los clientes importantes. ● Considere a Hill-Rom, un importante proveedor de equipo como camas para hospitales, camillas y sistemas de comunicación para enfermeras, que recientemente reestructuró su fuerza de ventas que se basaba en el producto, a una que se basa en sus clientes:<sup>4</sup>

Hill-Rom dividió su fuerza de ventas en dos equipos basados en los clientes. Una de ellas se enfoca en los clientes "clave", es decir, las cuentas grandes que compran equipo costoso y que demandan altos niveles de colaboración de la fuerza de ventas. El segundo grupo se enfoca en los clientes "preferentes", es decir, las cuentas más pequeñas que suelen preocuparse más por obtener las características y las funciones que necesitan al mejor precio posible. La asignación de fuerzas de ventas separadas sirve para que la compañía entienda mejor las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Además, le permite hacer un seguimiento de qué tanta atención dedica la fuerza de ventas a cada grupo de clientes.

Por ejemplo, antes de reestructurar su fuerza de ventas, Hill Rom trataba a los clientes clave y a los preferentes de la misma manera. Como resultado, trataba de vender a los clientes más pequeños un nivel de servicio e innovación que no valoraban o no podían pagar. Así, el costo de ventas de los clientes preferentes era cuatro o cinco veces más alto que el de los clientes clave. Ahora, un solo gerente y equipo de cuentas se enfoca en todas las áreas de negocios de cada cliente clave, trabajando de forma conjunta para encontrar soluciones para productos y servicios. Este tipo de colaboración tan fuerte no habría sido posible bajo la vieja estructura de ventas basada en los productos, en la cual los diversos representantes de ventas de la compañía atendían a las diferentes áreas de especialidad dentro de una sola cuenta clave. Dos años después del rediseño de la fuerza de ventas, el crecimiento de las ventas de Hill Rom se duplicó.

**Estructuras complejas de la fuerza de ventas.** Cuando una compañía vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, por lo regular combina varios tipos de estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden estar especializados por cliente y territorio; por producto y territorio; por producto y cliente; o por territorio, producto y cliente. Por ejemplo, Stanley Black & Decker especializa a su fuerza de ventas por cliente (con distintos grupos para Home Depot, Lowe's y minoristas independientes más pequeños) y por territorio para cada grupo clave de clientes (representantes territoriales, gerentes territoriales, gerentes regionales, y así sucesivamente). No existe una estructura ideal para todas las compañías y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que atienda mejor las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia general de marketing.



● Algunas fuerzas de ventas son enormes: Por ejemplo, GE emplea a 16 400 vendedores, American Express a 23 400, PepsiCo a 36 000 y Xerox a 15 000.

Una buena estructura de ventas puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Con el tiempo, las estructuras de la fuerza de ventas pueden volverse complejas, ineficientes y dejar de responder a las necesidades de los clientes. Las compañías deben revisar de forma periódica sus organizaciones de ventas para asegurarse de que están atendiendo las necesidades de la compañía y de sus clientes.

### Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la compañía ha establecido su estructura, está preparada para determinar el *tamaño de la fuerza de ventas*. Este tamaño puede variar desde sólo unos cuantos vendedores hasta decenas de miles. ● Algunas fuerzas de ventas son enormes; por ejemplo, PepsiCo emplea a 36 000 vendedores, American Express a 23 400, GE a 16 400 y Xerox a 15 000.<sup>5</sup> Los vendedores constituyen uno de los valores más productivos, y más costosos, de la compañía. Por eso, el aumento del número de vendedores incrementa tanto las ventas como los costos.

Muchas compañías buscan algún tipo de *enfoque de carga de trabajo* para fijar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este método, la empresa primero agrupa las cuentas en distintas clases según su tamaño y nivel, u otros factores relacionados con la cantidad de trabajo requerido para mantenerlas. Luego, la compañía determina el número de vendedores que necesita para visitar cada clase de cuenta el número de veces deseado.

La empresa podría pensar de la siguiente manera: supongamos que tenemos 1 000 cuentas nivel A y 2 000 nivel B. Las cuentas nivel A requieren de 36 visitas al año y las cuentas nivel B requieren de 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas, es decir, el número de visitas que debe hacer por año, es de 60 000 visitas  $[(1\,000 \times 36) + (2\,000 \times 12) = 36\,000 + 24\,000 = 60\,000]$ . Supongamos que nuestro vendedor promedio puede realizar 1 000 visitas al año y, por lo tanto, la compañía necesita 60 vendedores  $(60\,000 \div 1\,000)$ .<sup>6</sup>

### Otros aspectos de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas también debe decidir quién participará en las labores de ventas y cómo trabajarán en conjunto el personal de ventas y el personal de apoyo de ventas.

#### Fuerza de ventas exterior (o fuerza de ventas de campo)

Vendedores externos que viajan para visitar a los clientes.

#### Fuerza de ventas interna

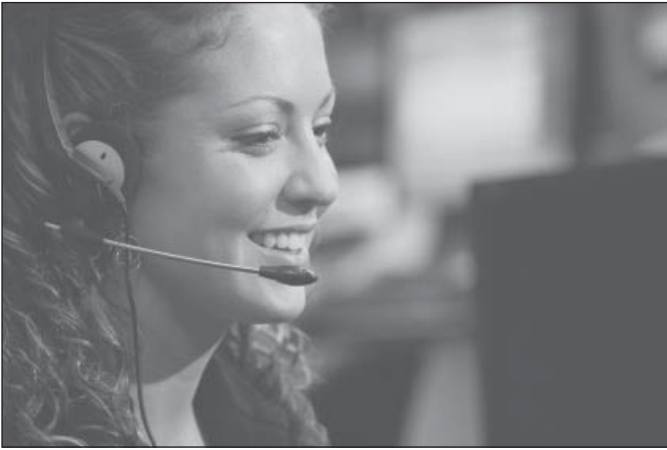
Vendedores que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por Internet o reciben visitas de los compradores potenciales.

*Fuerza de ventas externa e interna.* La compañía puede tener una **fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo)**, una **fuerza de ventas interna**, o ambas. Los vendedores externos viajan para visitar a los clientes, mientras que los vendedores internos realizan negocios desde su oficina por medio del teléfono, Internet o reciben visitas de compradores potenciales.

Algunos vendedores internos apoyan a la fuerza de ventas externa, lo que les permite dedicar más tiempo a fomentar las labores de ventas con cuentas grandes y a encontrar nuevos clientes. Por ejemplo, el *personal de apoyo técnico* brinda información técnica y responde las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* dan soporte administrativo a los vendedores externos; llaman a los clientes con antelación y confirman citas, hacen seguimientos de las entregas y contestan las preguntas de los clientes cuando no es posible ponerse en contacto con los vendedores externos. Con el uso de estas combinaciones de vendedores internos y externos es posible atender mejor a los clientes importantes. El vendedor interno proporciona acceso y apoyo cotidiano, mientras que el externo ofrece colaboración cara a cara y construye relaciones.

Otros vendedores internos hacen algo más que brindar apoyo. El *personal de telemarketing* y los *vendedores por Internet* usan el teléfono para encontrar nuevos clientes y calificar prospectos, o bien, para vender y dar servicio a las cuentas de manera directa. La fuerza de ventas de telemarketing y de Internet suele ser una forma muy eficaz y menos costosa de vender a clientes más pequeños y difíciles de alcanzar. Dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, por ejemplo, el personal de telemarketing puede hacer de 20 a 33 contactos diarios con personas que toman decisiones, en comparación con el promedio de 4 que un vendedor externo es capaz de hacer. Además, mientras que una visita de venta personal promedio entre negocios cuesta alrededor de 350 dólares o más, una llamada rutinaria de telemarketing industrial cuesta sólo unos 5 dólares, y una llamada compleja alrededor de 20 dólares.<sup>7</sup>

Aun cuando el Registro para no recibir llamadas, establecido por el gobierno federal estadounidense afectó las ventas telefónicas, el telemarketing continúa siendo una herramienta vital para los comerciantes entre negocios. Para algunas empresas pequeñas, las ventas por teléfono



● Para muchos tipos de productos y situaciones de ventas, las ventas por teléfono o por Internet pueden ser tan eficaces como una visita personal. En Steren, los vendedores por teléfono dan solución a casi todos los problemas de los clientes; lo cual hace que éstos creen una lealtad muy sólida con la empresa.

y por Internet son su principal método. Sin embargo, las compañías más grandes también pueden utilizar estas tácticas, ya sea para vender de manera directa a clientes pequeños y medianos, o para complementar sus ventas con compañías más grandes. En especial en épocas más austeras provocadas por la reciente recesión, muchas empresas redujeron sus visitas, y en su lugar realizan más ventas por teléfono, por correo electrónico y por Internet.

● Para muchos tipos de productos y situaciones de ventas, las ventas por teléfono o por Internet pueden ser tan eficaces como una visita personal:

Electrónica Steren es una empresa mexicana que comercializa más de 4000 productos de audio, video computación, telefonía, herramientas, gadgets y más. A través de su servicio de asesoría personalizada en su *Call Center*, han logrado grandes avances en la comercialización y cierre de sus ventas al menudeo al proporcionar orientación a las personas que desean comprar un producto electrónico y que no saben exactamente cómo pedirlo o si existe algo que cubra la necesidad de conexión, funcionalidad o reparación que tienen en ese momento. También ha de-

mostrado ser muy eficaz en la parte de posventa al brindar soporte técnico a los clientes que ya le compraron algún producto, pero que no pueden instalarlo. Esto es particularmente importante en un negocio como el de Steren, porque las personas que no pueden instalar u operar un artículo electrónico, normalmente acaban devolviéndolo a la tienda donde lo compraron. Con este servicio, lograron dar solución a 6000 llamadas de soporte técnico al año, y sólo tuvieron que canalizar a cerca de 100 personas a las tiendas para que les revisaran el producto; y un buen porcentaje de ellas descubre que el producto sí funciona y solamente había que hacer algún ajuste.

El soporte telefónico también le ha ayudado a cerrar ventas, ya que las tiendas ofrecen sus productos con la promesa de que el cliente será asesorado telefónicamente en el uso e instalación del producto que acaba de adquirir. Adicionalmente, la información de soporte y solución de problemas que va generando el *call center* se convierte en datos que la empresa va condensando en su página de Internet para que los clientes que la consulten puedan encontrar una solución a su problema.

Actualmente, el sistema de información y soporte técnico de Steren atiende a los clientes de las más de 300 tiendas en toda la República mexicana (alrededor de 12 mil llamadas al año) a través de un *Call Center* realmente pequeño (6 personas) lo cual representa un ahorro en costos y un canal de venta muy rentable para la empresa.<sup>8</sup>

**Ventas en equipo.** Conforme los productos se vuelven más complejos, y los clientes más numerosos y más demandantes, se hace más difícil que un solo vendedor maneje todas las necesidades de un cliente grande. Por esa razón, la mayoría de las compañías ahora utilizan las **ventas en equipo** para atender cuentas grandes y complejas. Los equipos de ventas pueden detectar problemas, soluciones y oportunidades de ventas que los vendedores individuales no pueden. Estos equipos incluyen expertos de cualquier área o nivel de la compañía vendedora: personal de ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas y otros.

En muchos casos, la adopción del sistema de ventas en equipo refleja cambios similares en las organizaciones de compra de los clientes. “Los compradores que ponen en práctica decisiones de compra basadas en equipos deben crear de forma similar y opuesta ventas basadas en equipos (una manera completamente nueva de hacer negocios para muchos vendedores independientes y muy motivados)”, afirma un analista de la fuerza de ventas. “Hoy en día visitamos equipos de personal de compras, y eso nos exige un mayor poder de ataque”, comenta un vicepresidente de ventas. “Un vendedor no puede hacer todo, sería imposible que fuera un experto en todo lo que le llevamos al cliente. Contamos con equipos de cuenta estratégicos, dirigidos por gerentes de clientes de negocios, que básicamente son nuestros mariscales de campo.”<sup>9</sup>

Algunas compañías como IBM, Xerox y P&G, han usado equipos desde hace mucho tiempo. En la historia que abre el capítulo, aprendimos que los representantes de ventas de P&G están organizados en equipos de desarrollo de clientes de negocios (DCN). Cada equipo DCN se asigna a un cliente importante de P&G, como Walmart, Safeway o CVS Pharmacy. La organización DCN

### Ventas en equipo

Usar equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso la alta gerencia para atender cuentas grandes y complejas.

se concentra en atender todas las necesidades de cada cliente importante, y permite que P&G “haga negocios al trabajar como ‘socio estratégico’ con sus cuentas”, y no sólo como proveedor.<sup>10</sup>

Las ventas en equipo tienen algunas desventajas. Por ejemplo, por naturaleza los vendedores son competitivos y a menudo han sido entrenados y recompensados por un desempeño individual sobresaliente. Los vendedores que están acostumbrados a atender ellos mismos todos los aspectos de los clientes tal vez tengan problemas para aprender a confiar y a trabajar con otras personas en un equipo. Además, los equipos de ventas pueden confundir o abrumar a los clientes que están acostumbrados a trabajar con un solo vendedor. Por último, las dificultades para evaluar las aportaciones individuales a la labor del equipo de ventas traen consigo algunos problemas de remuneración.

## Reclutamiento y selección de los vendedores

El corazón de cualquier operación exitosa de la fuerza de ventas es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia en el desempeño de un vendedor promedio y de uno destacado en ocasiones es muy grande. En una fuerza de ventas típica, el 30% de los mejores vendedores son responsables del 60% de las ventas. Por ello, la selección cuidadosa de los vendedores permite aumentar en forma considerable el desempeño general de la fuerza de ventas. Más allá de las diferencias en el desempeño, una mala selección provoca una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, el costo de encontrar y capacitar a uno nuevo, aunado al costo de las ventas perdidas, suele ser muy alto. Además, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva, y la rotación de personal afecta las relaciones con los clientes importantes.

¿Qué distingue a un buen vendedor del resto? En un intento por identificar el perfil de los mejores vendedores, Gallup Consulting, una división de la conocida organización de encuestas Gallup, ha entrevistado a varios cientos de miles de vendedores. ● Sus investigaciones sugieren que los mejores vendedores poseen cuatro talentos fundamentales: motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, la capacidad para cerrar una venta y, quizá lo más importante, la capacidad de establecer relaciones con los clientes.<sup>11</sup>

Los grandes vendedores tienen una motivación interna, tienen un impulso incesante por sobresalir. A algunos vendedores los motiva el dinero, la necesidad de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros están impulsados por el deseo de brindar servicio y forjar relaciones. Los vendedores sobresalientes poseen un poco de cada una de estas motivaciones. También tienen un estilo de trabajo disciplinado, diseñan planes organizados y detallados, los cuales siguen de manera ordenada.

No obstante, la motivación y la disciplina no sirven para nada si no dan como resultado el cierre de un mayor número de ventas y el establecimiento de mejores relaciones con los clientes. Los grandes vendedores desarrollan las habilidades y el conocimiento que necesitan para cumplir con su trabajo. Quizá lo más importante es que los mejores vendedores son excelentes para solucionar los problemas

de los clientes y construir relaciones; entienden las necesidades de sus clientes. Si hablamos con los ejecutivos de ventas, ellos describirán a los mejores vendedores en los siguientes términos: buenos para escuchar, empáticos, pacientes, interesados y sensibles. Los grandes vendedores son capaces de ponerse en los zapatos del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes; no sólo buscan ser agradables, sino que desean añadir valor a sus clientes.

Durante el reclutamiento, las compañías deben analizar el propio trabajo de vender y las características de sus vendedores más exitosos para identificar los rasgos que necesita un vendedor sobresaliente en su industria. Luego, deben reclutar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos consigue candidatos por la recomendación de los vendedores actuales, por medio de agencias de empleo, buscando en Internet, publicando anuncios clasificados, y a través de los servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente consiste en atraer vendedores exitosos de otras compañías. Los vendedores consumados requieren menos capacitación y serán productivos de inmediato.

El reclutamiento atrae a muchos candidatos, de los cuales la compañía debe seleccionar a los mejores. El procedimiento de selección varía desde una sola entrevista informal, hasta una larga aplicación de pruebas y entrevistas. Muchas compañías aplican pruebas formales a los candidatos, las cuales suelen medir las aptitudes para vender, las habilidades analíticas y organiza-



● **Grandes vendedores: Los mejores vendedores tienen una motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad de cerrar una venta y, quizá lo más importante, la habilidad de establecer relaciones con los clientes.**

cionales, los rasgos de personalidad y otras características. No obstante, las calificaciones de las pruebas sólo proporcionan una porción de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historia de los empleos anteriores y reacciones ante los entrevistadores.

## Capacitación de los vendedores

Los nuevos vendedores pueden pasar desde pocas semanas o meses hasta un año o más en capacitación. Luego, la mayoría de las compañías ofrecen una capacitación de ventas continua por medio de seminarios, reuniones de ventas y aprendizaje electrónico por Internet a lo largo de la carrera del vendedor. En total, las compañías estadounidenses gastan muchos millones de dólares al año en la capacitación de vendedores, y la capacitación en ventas suele ocupar la porción más grande del presupuesto de entrenamiento. Por ejemplo, las compañías estadounidenses de tecnología invierten el 29% de su presupuesto de capacitación en el entrenamiento de vendedores. A pesar de que la capacitación resulta costosa, también genera utilidades impresionantes. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que la capacitación de ventas realizada por ADP, una empresa de servicios administrativos, produjo un rendimiento sobre la inversión cercano al 338% en tan sólo 90 días.<sup>12</sup>

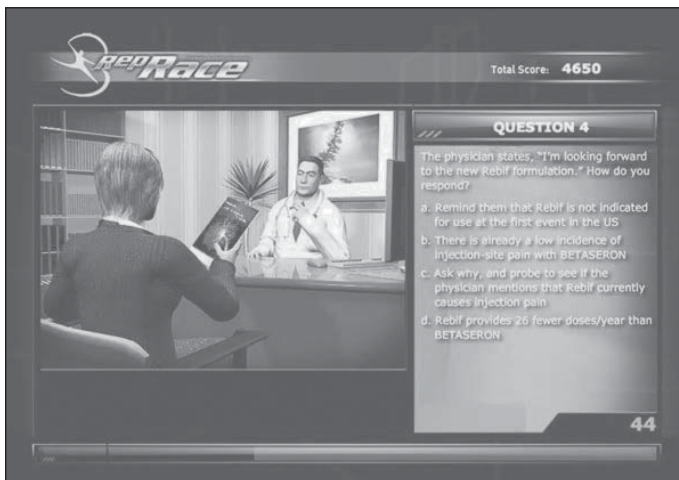
Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores deben conocer a los clientes y aprender a establecer relaciones con ellos, de manera que el programa de capacitación debe entrenarlos respecto a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compra. También deben enseñarles a vender de manera eficaz y a capacitarlos sobre las bases del proceso de ventas. Los vendedores necesitan conocer a la empresa e identificarse con ella, y conocer sus productos y a sus competidores. Así, un programa de capacitación eficaz los instruye acerca de los objetivos, organización, productos y estrategias de los principales competidores.

En la actualidad, muchas compañías están añadiendo la capacitación electrónica a sus programas de capacitación en ventas. Esta capacitación va desde información sencilla sobre productos basada en textos y ejercicios de ventas por Internet que mejoran las habilidades para vender, hasta avanzadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas reales. La capacitación en línea, y no en el lugar, puede reducir los costos de viaje y de entrenamiento, y ocupa menos tiempo de ventas del empleado. Además, permite que el vendedor tenga acceso a la capacitación bajo demanda, para que practique tanto como sea necesario, a la hora y en el lugar que lo requiera. La mayoría del aprendizaje electrónico se realiza en Internet, aunque ahora muchas compañías ofrecen capacitación bajo demanda a través de teléfonos inteligentes y aparatos tipo iPod.

Muchas compañías ahora utilizan técnicas creativas y sofisticadas de aprendizaje electrónico para lograr que la capacitación de ventas sea más eficaz, y en ocasiones hasta más divertida. Por ejemplo, Bayer HealthCare Pharmaceuticals trabajó con Concentric RX, una agencia de marketing de servicios para el cuidado de la salud, y creó un juego de video de simulación para capacitar a su fuerza de ventas en un nuevo programa de marketing de medicamentos:<sup>13</sup>

La mayoría de la gente no suele asociar la música rock acelerada y los gráficos vistosos con herramientas de capacitación de ventas en línea. ● Sin embargo, el innovador juego de video de

interpretación de roles creado por RX, llamado Rep Race: The Battle for Office Supremacy, tiene todo eso y mucho más. Rep Race ofrece a los representantes de ventas de Bayer mucho más entretenimiento que la anticuada prueba de habilidades de opción múltiple que reemplazó. El juego fue creado para revitalizar un producto maduro de Bayer, el Betaseron, un tratamiento terapéutico para la esclerosis múltiple (EM) con 17 años de existencia. El objetivo era encontrar una forma más fresca y activa para ayudar a que los representantes de ventas de la compañía apliquen la información detallada que aprendieron acerca del Betaseron en ventas reales y en situaciones que requieren del manejo de objeciones. La compañía también buscaba incrementar la participación de los vendedores mediante un aprendizaje y retroalimentación interactivos con resultados en tiempo real. A los vendedores les gustó Rep Race desde un principio. Según Bayer, cuando lanzaron el juego, los representantes lo jugaron hasta 30 veces. Además de su valor educativo y motivacional, el juego permitió que la compañía midiera el desempeño individual y colectivo de los vendedores. Al final, Bayer calculó que el juego de simulación Rep Race sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas del Betaseron en un 20 por ciento.



● La capacitación electrónica logra que el entrenamiento en ventas sea más eficaz, y más divertido. El juego de video e interpretación de roles de Bayer HealthCare Pharmaceuticals, llamado Rep Race, sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas del Betaseron en un 20%.

## Remuneración de los vendedores

Para atraer a buenos vendedores, una compañía debe contar con un plan de remuneración atractivo. El plan de remuneración está integrado por cuatro elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, asegura al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, en la forma de comisiones o de bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor y más exitoso.

La gerencia debe decidir qué *combinación* de estos elementos de remuneración es más adecuada para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de remuneración fija y variable originan cuatro tipos básicos de planes de remuneración: salario sencillo, comisión sencilla, salario más bonificaciones y salario más comisión. De acuerdo con un estudio sobre los planes de remuneración de la fuerza de ventas reveló que el 18% de las compañías pagan un salario sencillo, que el 19% paga una comisión sencilla, y que el 63% paga una combinación de salario e incentivos. Otro estudio reveló que el pago promedio de un vendedor consta de un 67% de salario y un 33% de incentivos.<sup>14</sup>

El plan de remuneración de la fuerza de ventas pretende motivar a los vendedores y dirigir sus actividades. La remuneración debería dirigir a la fuerza de ventas hacia actividades que sean congruentes con los objetivos generales de la fuerza de ventas y de marketing. Por ejemplo, si la estrategia consiste en conseguir nuevos clientes, un crecimiento rápido y en ganar participación en el mercado, el plan de remuneración debería incluir un gran componente de comisión junto con bonificaciones por nuevas cuentas para fomentar un alto desempeño y el desarrollo de nuevas cuentas. En contraste, si la meta es incrementar al máximo la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de remuneración debería tener un gran componente de salario base, con incentivos adicionales según las ventas a cuentas existentes o la satisfacción de los clientes.

De hecho, cada vez más compañías abandonan los planes con comisiones altas, que suelen impulsar a los vendedores a realizar ventas a corto plazo. A las compañías les preocupa que un vendedor que presiona demasiado para cerrar un trato pueda arruinar la relación con el cliente. Para evitar esto, las compañías diseñan planes de remuneración que recompensan a los vendedores que establecen relaciones con los clientes y que aumentan el valor de ellos a largo plazo.

En épocas económicas difíciles, algunas compañías se ven tentadas a reducir los costos al disminuir la remuneración de ventas. Sin embargo, aunque algunas medidas de reducción de costos son sensatas cuando hay pocos negocios, según un experto, reducir la remuneración de los vendedores en general debe ser una medida “de último recurso”. “Es necesario tener en mente que si se afecta al vendedor, también se podría afectar la relación con el cliente”. El experto también considera que, si la compañía debe reducir sus gastos de remuneración, en lugar de utilizar una estrategia de reducción general, es mejor “mantener un pago elevado a los mejores vendedores y reducir la de aquellos [con un bajo desempeño]”.<sup>15</sup>

## Supervisión y motivación de los vendedores

Los nuevos vendedores necesitan más que un territorio, remuneración y capacitación; también requieren de supervisión y motivación. El objetivo de la *supervisión* es el de ayudar a los vendedores a “trabajar de forma eficiente” al hacer lo correcto de la manera adecuada. El objetivo de la *motivación* consiste en estimular a los vendedores a “trabajar duro” y con energía para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan duro y de forma eficiente, desarrollarán todo su potencial para su propio beneficio y el de la compañía.

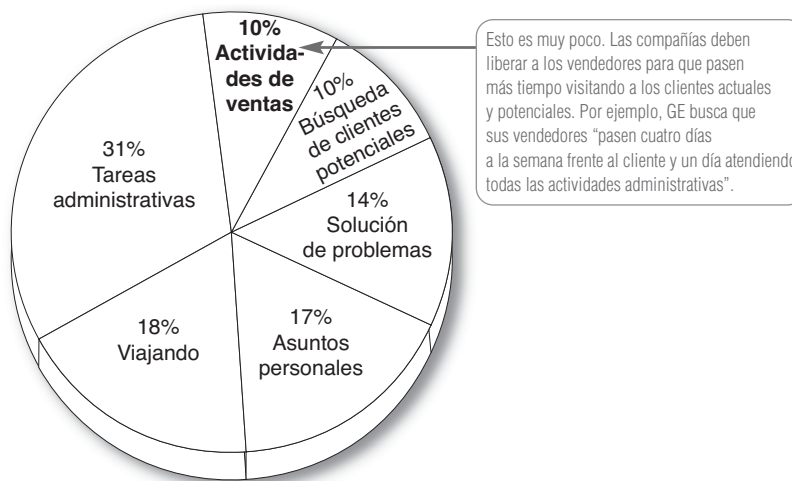
### Supervisión de los vendedores

Las compañías difieren en la forma en que supervisan a sus vendedores. Muchas de ellas ayudan a sus vendedores a identificar clientes meta y a establecer objetivos para las visitas de ventas. Otras incluso especifican la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas debería dedicar a la búsqueda de nuevas cuentas y establecen otras prioridades de la distribución del tiempo. Una herramienta es el *plan de visitas* semanal, mensual o anual, que indica cuáles clientes y prospectos se deben visitar y qué otras actividades se deben realizar. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones*. Además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo viajando, esperando, comiendo, descansando y realizando tareas administrativas.

En la **figura 16.2** se muestra la forma en que los vendedores distribuyen su tiempo. En promedio, ¡el tiempo real de ventas sólo representa el 10% del tiempo de trabajo total! Si el tiempo de ventas pudiera aumentarse del 10 al 30%, esto triplicaría el tiempo dedicado a las ventas.<sup>16</sup> Las compañías continuamente buscan formas de ahorrar tiempo; simplifican las tareas administrativas, diseñan mejores planes y rutas de visitas, proporcionan más y mejor información sobre los clientes y utilizan el

● FIGURA | 16.2  
 Cómo distribuyen su tiempo los vendedores

Fuente: Proudfoot Consulting.  
 Datos utilizados con autorización.



Esto es muy poco. Las compañías deben liberar a los vendedores para que pasen más tiempo visitando a los clientes actuales y potenciales. Por ejemplo, GE busca que sus vendedores “pasen cuatro días a la semana frente al cliente y un día atendiendo todas las actividades administrativas”.

teléfono, el correo electrónico o las videoconferencias en lugar de los viajes. Considere los cambios que hizo GE para incrementar el tiempo que su fuerza de ventas dedica a las ventas cara a cara:<sup>17</sup>

Cuando Jeff Immelt se convirtió en el nuevo presidente de GE, se consternó al descubrir que los miembros del equipo de ventas pasaban mucho más tiempo en tareas administrativas de escritorio que en reuniones personales con clientes y prospectos. “Dijo que teníamos que cambiar eso”, recuerda Venki Rao, un líder en tecnología de la información de ventas internacionales y marketing de GE Power Systems, una división enfocada en sistemas y productos de energía. “[Debemos] pasar cuatro días a la semana frente al cliente y un día con todo el trabajo administrativo.” Los vendedores de GE Power pasaban tanto tiempo frente a sus escritorios porque tenían que recurrir a demasiadas fuentes para obtener la información que necesitaban para vender turbinas multimillonarias, refacciones para turbinas y servicios a compañías productoras de energía en todo el mundo. Para resolver el problema, GE creó un nuevo portal de ventas, un tipo de “tienda de una parada”, que conecta el vasto surtido de bases de datos de GE, y ofrece a los vendedores desde seguimiento de ventas y datos de clientes hasta precios de refacciones e información sobre cortes de energía planeados. GE también agregó datos externos, como nuevos suministros. “Antes buscábamos las cosas al azar”, comenta Bill Snook, uno de los gerentes de ventas de GE. “Ahora el portal de ventas es mi página principal y la uso como entrada a todas las aplicaciones que tengo”. El portal de ventas ha liberado a Snook y a otros 2500 usuarios en todo el mundo de las tardadas actividades administrativas, incrementando de manera considerable su tiempo de reunión con los clientes.

Muchas compañías han adoptado *sistemas de automatización de la fuerza de ventas*, es decir, operaciones digitales computarizadas de la fuerza de ventas que les permiten a los vendedores trabajar de manera más eficaz en cualquier momento y en cualquier lugar. En la actualidad, las compañías equipan a sus vendedores con tecnologías como computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, conexiones de Internet inalámbricas, videocámaras para videoconferencias, y software para establecer contacto con los clientes y administrar las relaciones. Equipados con estas tecnologías, los vendedores pueden hacer perfiles más efectivos y eficientes de los clientes actuales y potenciales, analizar y pronosticar las ventas, programar visitas de ventas, hacer presentaciones, preparar reportes de ventas y gastos, y administrar las relaciones con las cuentas. Esto da como resultado una mejor administración del tiempo, un mejor servicio al cliente, costos de ventas más bajos y el mejor desempeño de la fuerza de ventas.<sup>18</sup>

### Las ventas e Internet

Tal vez la herramienta tecnológica de la fuerza de ventas que crece con mayor rapidez es Internet. Este recurso tiene un enorme potencial para realizar operaciones de ventas, interactuar con los clientes y atenderlos. Las organizaciones de ventas ahora están incrementando su eficacia y ahorrando tiempo y dinero al utilizar un conjunto de herramientas de Internet para capacitar a sus vendedores, realizar reuniones de ventas, dar servicio a sus cuentas, e incluso llevar a cabo reuniones de ventas en vivo con los clientes. Algunos lo llaman **Ventas 2.0**, la combinación de prácticas innovadoras de ventas con tecnologías web 2.0 para mejorar la eficacia y la efectividad de la fuerza de ventas:<sup>19</sup>

#### Ventas 2.0

Combinación de prácticas innovadoras de ventas con tecnologías web 2.0 para mejorar la eficacia y la efectividad de la fuerza de ventas.

web 2.0 facilita una forma de interacción, colaboración e intercambio de información. Con Internet como la nueva plataforma de negocios, ahora todos los socios (clientes actuales y potenciales, vendedores y mercadólogos) pueden estar conectados, aprender, hacer planes, ana-

lizar, participar, colaborar y hacer negocios juntos en formas que ni siquiera eran imaginables hace algunos años. Ventas 2.0 combina metodologías enfocadas en el cliente y tecnologías que incrementan la productividad para convertir las ventas de un arte a una ciencia interactiva. Ventas 2.0 ha cambiado para siempre el proceso mediante el cual las personas compran y las compañías venden. ¿Todas estas nuevas tecnologías de ventas reducirán la función de las ventas personales? Las buenas noticias son que Ventas 2.0 no convertirán a los vendedores en herramientas obsoletas; más bien permitirán que sean más productivos y eficientes.

Las tecnologías basadas en Internet pueden producir grandes beneficios organizacionales para las fuerzas de ventas, ya que ayudan a conservar su tiempo valioso, ahorran gastos de viaje y les brindan un vehículo para realizar ventas y atender sus cuentas. Durante la última década, los patrones de compra de los clientes han cambiado. En el mundo actual de la web 2.0, a menudo los clientes saben tanto sobre los productos de una compañía como sus vendedores. Esto da a los clientes un mayor control sobre el proceso de ventas del que tenían en la época en que sólo podían obtener folletos y listas de precios de los representantes de ventas. Ventas 2.0 reconoce y aprovecha estos cambios en el proceso de compras, creando nuevas vías para conectarse con los clientes en la era de Internet.

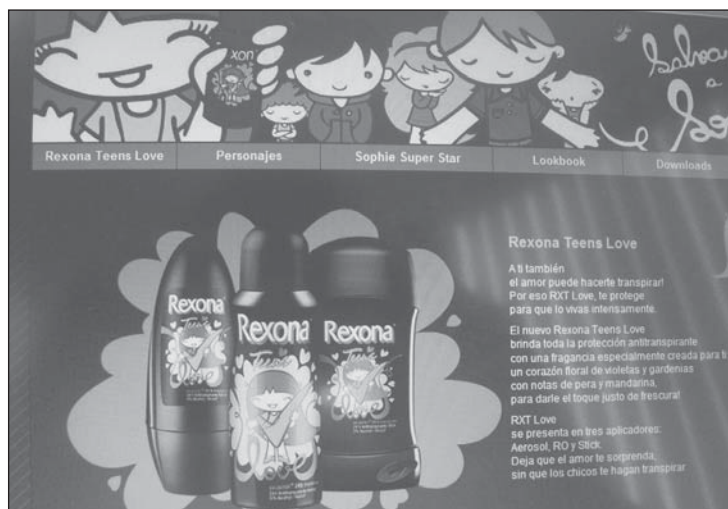
Por ejemplo, las organizaciones de ventas ahora pueden generar listas de posibles clientes a partir de bases de datos en línea y sitios de redes como Hoovers y LinkedIn. Además, crean diálogos cuando los clientes potenciales visitan sus sitios web a través de charlas en vivo con el equipo de ventas. También pueden utilizar herramientas de conferencias por Internet como WebEx o GoToMeeting para tener una plática en vivo con los clientes acerca de productos y servicios. Otras herramientas de Ventas 2.0 permiten que los vendedores supervisen las interacciones de sus clientes en Internet acerca de lo que les gustaría comparar, sus sentimientos sobre un vendedor y lo que se necesitaría para cerrar una venta.

En la actualidad, las fuerzas de ventas también están incrementando el uso de los medios de redes sociales, desde comunidades de clientes en línea propias y seminarios en línea, hasta aplicaciones de Twitter, Facebook y YouTube. Una encuesta reciente entre negocios reveló que redujeron sus gastos en medios y eventos tradicionales, pero el 68% está invirtiendo más en los medios sociales. ● Considere a Rexona Teens, un desodorante para adolescentes:<sup>20</sup>

Rexona Teens complementa sus actividades de venta a través de una amplia variedad de iniciativas en los medios sociales que ofrecen información a los clientes y mejora las relaciones con ellos. Por ejemplo, la campaña de Rx Teens Fan consistió en la siguiente historia: Desde que Sophie conoce a Billy y Tommy, el FanPage “Rx Teens” se convierte en el espacio en donde Sophie pide ayuda a otras niñas para tomar una decisión muy importante: descubrir cuál de ellos es su verdadero amor. El FanPage describe las experiencias de Sophie con cada uno de ellos: sus salidas al cine, citas en el parque, las canciones que ella les dedica, etc. Las usuarias le comparten consejos, pero tendrán que esperar a que ciertos eventos ocurran

para llegar a una conclusión. Billy comienza a alejarse de Sophie y descubre que sólo juega con ella, por lo que Tommy, su mejor amigo, es quien mantiene viva la ilusión por encontrar el amor. El reto de marketing consistió en integrar a Sophie (icono de producto) como una persona que se volviera amiga de las usuarias, jóvenes entre 13 y 18 años de edad, con quienes pudiese conversar sobre sus problemas de amor. La campaña constó de la administración de la comunidad, tres aplicaciones dentro de Facebook, así como otros elementos que construyen las vivencias de Sophie; por ejemplo: imágenes (fotos), profile pics y videos sobre su vida diaria. A partir de abril de 2010, fecha de arranque de la campaña, Rx Teens ha obtenido un incremento superior a las 160 mil fans, llegando a sumar más de 180 mil en total.

La plataforma ha sido vital para lograr récords en el share de la categoría con 3.1% de SOM y un SOV superior al de sus competidores, siendo éste del 40%. Axe México, una marca que supera el 20% de SOM, tiene alrededor de 183 mil fans.



● Ventas en Internet: Rexona Teens, desodorantes para adolescentes, utiliza mucho las redes sociales en línea (todo tipo de aplicaciones, desde comunidades virtuales propias y seminarios en línea, hasta Twitter, Facebook y YouTube).



A fin de cuentas, “la tecnología de Ventas 2.0 está proporcionando información instantánea que establece relaciones y permite que las ventas sean más eficientes, más redituables y más productivas”, afirma un analista de tecnología de ventas. “Podría considerarse como... hacer lo que los mejores representantes de ventas siempre han hecho, pero mejor, más rápido y más barato”, comenta otro analista.<sup>21</sup>

No obstante, las tecnologías también tienen algunas desventajas. Por ejemplo, no son baratas y son sistemas que podrían intimidar a los vendedores o clientes poco conocedores. Además, hay algunas cosas que no se pueden presentar o enseñar por medio de la web, sobre todo las cosas que requieren de las interacciones personales. Por estas razones, algunos expertos en alta tecnología recomiendan que los ejecutivos de ventas utilicen las tecnologías de Internet para complementar la capacitación, las reuniones de ventas y las promociones de ventas preliminares ante los clientes, pero que recurran a las anticuadas reuniones personales cuando se acerque el momento de cerrar la venta.

## Motivación de los vendedores

Además de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas también deben motivarlos. Algunos vendedores hacen su mejor esfuerzo sin un estímulo especial por parte de la gerencia. Para ellos, las ventas son el empleo más fascinante del mundo. Sin embargo, en ocasiones, las ventas también son frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y en ocasiones tienen que viajar lejos de su hogar. Se enfrentan a vendedores agresivos de la competencia y a clientes difíciles. Por eso, los vendedores suelen necesitar un impulso especial para dar lo mejor de sí mismos.

La gerencia puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas por medio de su clima organizacional, cuotas de ventas e incentivos positivos. El *clima organizacional* describe los sentimientos de los vendedores acerca de sus oportunidades, valor y recompensas por un buen desempeño. Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, pero el desempeño de éstos sufre las consecuencias. Otras, en cambio, los tratan como colaboradores valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de ingresos y promoción. No es sorprendente que estas compañías gocen de una fuerza de ventas con un alto desempeño y que tengan menos rotación en su personal.

Muchas compañías motivan a sus vendedores al establecer **cuotas de ventas**, es decir, normas que se establecen para los vendedores y que indican cuánto deben vender y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía. Por lo general, la remuneración se relaciona con el cumplimiento de las cuotas de los vendedores. Las empresas también utilizan diversos *incentivos positivos* para aumentar el esfuerzo de la fuerza de ventas. Las *reuniones de ventas* ofrecen oportunidades de interacción social, descanso de la rutina, oportunidades para conocer y hablar con los “altos directivos de la compañía” y oportunidades para expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las compañías también patrocinan *concursos de ventas* para motivar a la fuerza de ventas a realizar un esfuerzo mayor al que normalmente se espera. Otros incentivos son los homenajes, premios en efectivo y en especie, viajes y planes de reparto de utilidades.

### Cuota de ventas

Norma que establece la cantidad de ventas que deberá hacer un vendedor y que indican cómo deberían dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

## Evaluación del desempeño de los vendedores y de la fuerza de ventas

Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia comunica lo que los vendedores deben hacer y cómo los motiva a hacerlo. Este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo que significa recibir información regularmente acerca de los vendedores para evaluar su desempeño.

La gerencia obtiene información sobre sus vendedores de varias formas. La fuente más importante son los *reportes de ventas*, incluyendo planes de trabajo semanales o mensuales y planes de marketing por territorio a largo plazo. Los vendedores también anotan las actividades realizadas en *informes de visitas* y entregan *informes de gastos* que se les reembolsan parcial o totalmente. La empresa también puede supervisar los datos sobre el desempeño de las ventas y las utilidades en el territorio del vendedor. Otra información proviene de las observaciones personales, encuestas a los clientes y charlas con otros vendedores.

Con el uso de varios informes de la fuerza de ventas y otros tipos de información, la gerencia de ventas evalúa a los vendedores respecto a su capacidad para “planear su trabajo y poner en práctica su plan”. La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar normas claras para evaluar el desempeño, al mismo tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño.

En un nivel más general, la gerencia debe evaluar el desempeño de su fuerza de ventas como un todo. ¿La fuerza de ventas está logrando sus objetivos de ventas, utilidades y relaciones con los clientes? ¿Está trabajando bien con otras áreas de marketing y con la organización de la compañía? ¿Los costos de la fuerza de ventas son los adecuados para los clientes? Como ocurre con otras actividades de marketing, la compañía busca medir su *rendimiento sobre la inversión de ventas*.

**Comentario del autor** | Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia de ventas desarrolla y aplica estrategias y programas generales para la fuerza de ventas. En esta sección, estudiaremos cómo los vendedores individuales y los equipos de ventas venden productos a los clientes y establecen relaciones con ellos.

## El proceso de las ventas personales

Ahora pasaremos del diseño y administración de la fuerza de ventas al proceso de las ventas personales. El **proceso de ventas** incluye varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se enfocan en la meta de conseguir clientes nuevos y lograr que hagan pedidos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y a establecer *relaciones* a largo plazo con los clientes. En otra sección analizaremos el tema de las relaciones en el proceso de las ventas personales.

### Pasos del proceso de venta

Como se observa en la **figura 16.3**, el proceso de ventas consta de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

#### Proceso de ventas

Pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de prospectos, el preacercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento.

#### Búsqueda de prospectos

El vendedor o la compañía identifica clientes potenciales calificados.

#### Búsqueda y calificación de prospectos

El primer paso del proceso de ventas es la **búsqueda de prospectos**, esto es, la identificación de clientes potenciales calificados. Elegir a los clientes potenciales correctos es esencial para las ventas exitosas. Como un experto señala, “si la fuerza de ventas comienza a perseguir a cualquier persona que respira y que aparentemente tiene dinero, nos arriesgamos a acumular una lista de clientes difíciles de satisfacer y a un costo de servicio elevado, que nunca responderán a la proposición de valor que tengamos.” Y continúa: “La solución a esto no es gran ciencia. [Debemos] capacitar a los vendedores para que busquen activamente a los prospectos correctos”. Otro experto concluye que “aumentar su eficiencia en la búsqueda de prospectos es la forma más rápida de incrementar sus ventas.”<sup>22</sup>

A menudo el vendedor debe ponerse en contacto con muchos prospectos para realizar unas cuantas ventas. A pesar de que la compañía proporciona datos de posibles clientes, los vendedores deben tener la habilidad para encontrar los suyos y la fuente más útil son las recomendaciones. Los vendedores pueden pedir a los clientes actuales que los recomienden y cultivar otras fuentes de referencia como proveedores, distribuidores, vendedores que no sean de la competencia y en las redes sociales de Internet o de otros tipos. También podrían localizar clientes potenciales en directorios telefónicos, en Internet, y darles seguimiento por medio del teléfono y del correo electrónico. O bien, también tienen la opción de llegar a las oficinas sin anunciarse (práctica que se conoce como “visita en frío”).

Los vendedores también deben saber cómo *calificar* prospectos, es decir, saber identificar a los adecuados y descartar a los inadecuados. Los prospectos se pueden calificar examinando su capacidad financiera, volumen de ventas, necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

#### Preacercamiento

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe aprender tanto como sea posible acerca de la organización (qué necesita, quién interviene en las compras) y de sus compradores (sus características y estilos de compra). Este paso se conoce como **preacercamiento**. Según un consultor de ventas, “para incrementar las ventas, es necesario empezar con la preparación. Una venta exitosa inicia mucho tiempo antes de poner un pie en la oficina del prospecto”. El preacercamiento empieza con una buena investigación. El vendedor puede consultar fuentes de la industria y en línea, personas conocidas y otros recursos para aprender acerca de la compañía. Luego, el vendedor debe aplicar la investigación para desarrollar una estrategia para acercarse al cliente.

#### Preacercamiento

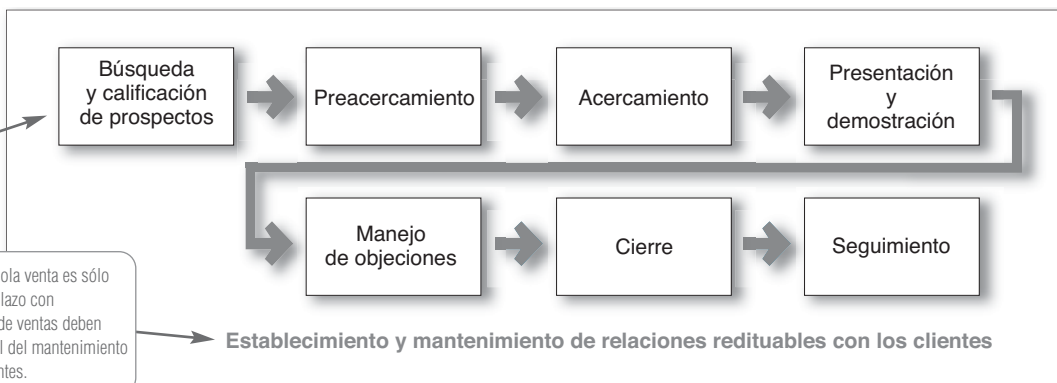
El vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente prospecto, antes de realizar una visita de ventas.

**FIGURA | 16.3**

Pasos en el proceso de ventas

Como se muestra aquí, estos pasos están orientados hacia la transacción, es decir, tienen el objetivo de cerrar una venta específica con el cliente...

... pero recuerde que, a la larga, una sola venta es sólo un elemento de una relación a largo plazo con el cliente. Así, los pasos del proceso de ventas deben entenderse en el contexto más general del mantenimiento de relaciones redituables con los clientes.



“No es suficiente el hecho de ser capaz de repetir la línea de productos del prospecto mientras duerme”, afirma el consultor. “Es necesario convertir los datos en algo útil para el cliente”.<sup>23</sup>

El vendedor debe establecer los *objetivos de la visita*, los cuales podrían ser calificar al prospecto, reunir información o realizar una venta inmediata. Otra tarea consiste en decidir la mejor forma de acercamiento, como una visita personal, una llamada telefónica, una carta o un correo electrónico. Es necesario considerar cuidadosamente el mejor momento, ya que muchos prospectos están más ocupados a ciertas horas. Por último, el vendedor deberá pensar en una estrategia general de ventas para la cuenta.

### Acercamiento

Durante el **acercamiento** el vendedor debe saber cómo reunirse y saludar al comprador, para lograr que la relación tenga un buen comienzo. Este paso incluye la apariencia del vendedor, sus frases iniciales y sus comentarios posteriores. Las frases iniciales deben ser positivas para lograr una buena disposición desde el inicio de la relación. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para conocer más las necesidades del cliente, o por la presentación de una exhibición o muestra para atraer la atención y curiosidad del comprador. Como en todas las etapas del proceso de ventas, escuchar al cliente es fundamental.

#### Acercamiento

Cuando el vendedor conoce al cliente por primera vez.

### Presentación y demostración

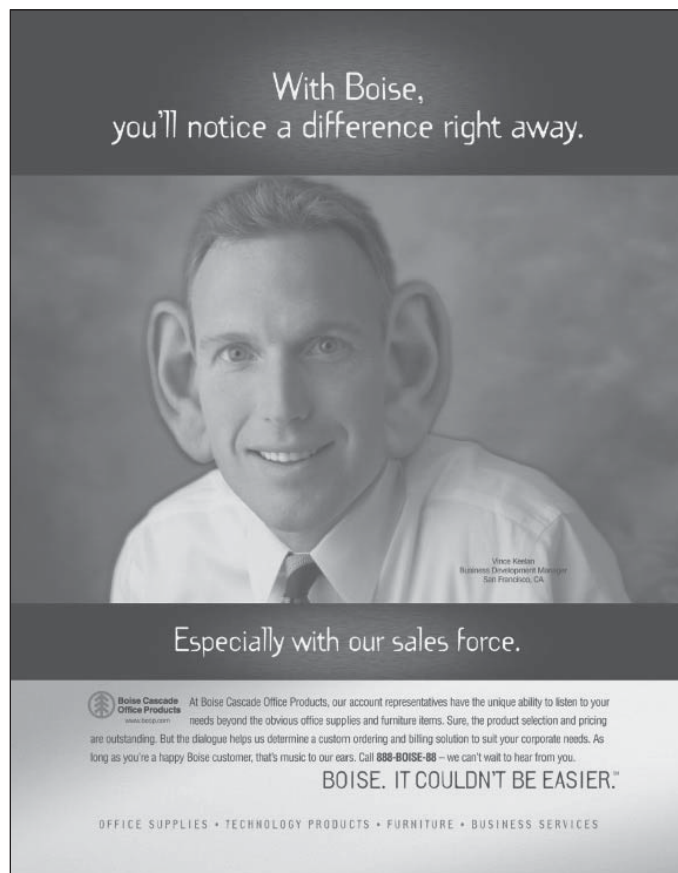
Durante la etapa de la **presentación** del proceso de ventas, el vendedor transmite la “historia de valor” al comprador, indicando cómo el producto de su compañía resolverá los problemas del cliente. El *enfoque de soluciones para cliente* se ajusta más al enfoque de marketing de relaciones actual que el enfoque de la venta difícil o del vendedor sonriente. “Deje de vender y empiece a ayudar”, aconseja un consultor de ventas. “Su meta debe ser la de vender a los clientes exactamente lo que les brinda el mayor beneficio”, aconseja otro.<sup>24</sup> Los compradores de hoy desean soluciones,

#### Presentación

El vendedor transmite la “historia de valor” del producto al comprador, mostrándole cómo la oferta de la compañía resolverá los problemas del cliente.

no sonrisas; resultados, no palabras; además, no sólo desean productos. Ahora más que nunca, en el clima económico imperante, los compradores desean conocer la forma en que esos productos añadirán valor a sus negocios; desean vendedores que escuchen sus preocupaciones, comprendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados.

Sin embargo, antes de que los vendedores puedan *presentar* soluciones a los clientes, deben *desarrollar* las soluciones que presentarán. Este enfoque en las soluciones requiere de buenas habilidades para escuchar y resolver problemas. Las características de los vendedores que *disgustan a la mayoría* de los compradores son ser muy insistentes, impuntuales, embusteros, poco preparados o desorganizados y demasiado parlanchines. Las cualidades que *valoran más* son la habilidad para escuchar, la empatía, honestidad, confiabilidad, minuciosidad y capacidad de seguimiento. Los vendedores sobresalientes saben vender, pero lo más importante es que saben escuchar y establecer relaciones sólidas con los clientes. Según un vendedor profesional, “tiene dos oídos y una boca. Úselos de manera adecuada”. Otro vendedor señala: “Todo empieza con escuchar. Creo que la magia en la actualidad es que tenemos muchos más formas de escuchar”.<sup>25</sup> ● Un anuncio clásico del fabricante de productos para oficina Boise Cascade, destaca la habilidad para escuchar. El comercial muestra a un vendedor de Boise con orejas enormes, y dice: “Con Boise usted notará una diferencia de inmediato, en especial con nuestra fuerza de ventas. En Boise... nuestros representantes de cuentas tienen la habilidad única para escuchar sus necesidades”.



● Este anuncio clásico de Boise destaca la importancia de que una buena venta inicia con la capacidad de escuchar. “Nuestros representantes de las cuentas tienen la habilidad única de escuchar sus necesidades”.

Por último, el vendedor también debe planear sus métodos de presentación. Contar con buenas habilidades de comunicación interpersonal es fundamental cuando se trata de hacer presentaciones de ventas eficaces. Sin embargo, el entorno de comunicaciones actual saturado y lleno de medios de comunicación masiva plantea muchos nuevos desafíos para

quienes realizan presentaciones de ventas. Los clientes de la actualidad, sobrecargados de información, demandan experiencias de presentación más enriquecidas; además, ahora existen más distracciones durante las presentaciones debido a los teléfonos celulares, los mensajes de texto y los aparatos móviles con acceso a Internet. Los vendedores deben transmitir sus mensajes de formas más atractivas y convincentes.

Así, los vendedores de la actualidad están utilizando tecnologías de presentación avanzadas que permiten que una o pocas personas realicen presentaciones multimedia. El viejo y venerable rotafolios ha sido reemplazado por programas de software sofisticados para presentaciones, tecnologías en línea, pizarras virtuales interactivas, y proyectores y computadoras portátiles.

## Manejo de objeciones

Los clientes casi siempre tienen objeciones durante la presentación o cuando hacen un pedido. El problema puede ser de tipo lógico o psicológico, y con frecuencia estas objeciones no se expresan verbalmente. Al **manejar las objeciones**, el vendedor debe utilizar un enfoque positivo, buscar objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare cualquier objeción, considerar las objeciones como oportunidades para dar más información y convertirlas en razones de compra. Todos los vendedores necesitan capacitarse en las habilidades del manejo de objeciones.

## Cierre

Después de manejar las objeciones del prospecto, el vendedor trata de cerrar la venta. Algunos vendedores nunca llegan al **cierre** o no lo manejan muy bien. Tal vez por falta de confianza, porque se sienten culpables al solicitar el pedido o porque no logran reconocer el momento adecuado para cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales del cierre en el comprador, incluyendo los movimientos físicos, comentarios y preguntas. Por ejemplo, el cliente podría erguirse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y las condiciones de crédito.

Los vendedores tienen a su disposición varias técnicas de cierre: solicitar el pedido, repasar los puntos del acuerdo, ofrecer ayuda para redactar el pedido, preguntar al comprador si desea tal o cual modelo, o hacer notar que el comprador perderá si no realiza el pedido en ese momento. El vendedor puede ofrecer al comprador razones especiales para efectuar el cierre, como un precio más bajo o una cantidad adicional sin cargo.

## Seguimiento

El último paso en el proceso de ventas, el **seguimiento**, es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe ultimar cualquier detalle respecto al tiempo de entrega, las condiciones de compra y otros aspectos. Luego, debe programar una visita de seguimiento cuando se reciba el pedido inicial, para asegurarse de que la instalación, la instrucción y el servicio sean adecuados. Esta visita revelará cualquier problema, convencerá al comprador del interés del vendedor, y reducirá cualquier preocupación del comprador que haya surgido después de la venta.

## Ventas personales y administración de la relación con el cliente

Tal como se describió, los principios de las ventas personales están *orientados hacia las transacciones*, pues su objetivo consiste en ayudar a que los vendedores aseguren una venta específica con un cliente. Sin embargo, en muchos casos, la compañía no busca simplemente una venta, sino que desea atender a un cliente a largo plazo en una *relación* mutuamente redituable. La fuerza de ventas suele tener un papel importante en el establecimiento de relaciones con los clientes. De esta manera, como se muestra la figura 16.3, el proceso de ventas debe entenderse en el contexto del establecimiento y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes.

Los clientes grandes de hoy prefieren a los proveedores capaces de trabajar con ellos y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos lugares. Para estos clientes, la primera venta es sólo el inicio de la relación. Por desgracia, algunas compañías ignoran estas características de las relaciones y venden sus productos a través de fuerzas de ventas separadas, que trabajan de forma independiente para cerrar las ventas. Su personal técnico quizás no esté dispuesto a dedicar tiempo a educar al cliente; su personal de ingeniería, diseño y producción tal vez tenga una actitud que indique “nuestro trabajo consiste en hacer buenos productos, mientras que el de la fuerza de ventas es venderlos a los clientes”. Sus vendedores se enfocan en dirigir los productos hacia los clientes, en lugar de escucharlos y ofrecer soluciones.

### Manejo de objeciones

El vendedor busca, aclara y vence las objeciones que el cliente podría tener respecto a la compra.

### Cierre

El vendedor levanta un pedido del cliente.

### Seguimiento

Verificación que hace el vendedor después de una venta para asegurar la satisfacción del cliente y ventas repetidas en el futuro.

Sin embargo, otras empresas reconocen que para ganar y mantener cuentas no es suficiente elaborar buenos productos y dirigir a los vendedores para cerrar muchas ventas. Si la compañía sólo busca cerrar ventas y hacer negocios a corto plazo, lo puede hacer simplemente bajando sus precios para igualar o vencer los de sus competidores. En su lugar, la mayoría de las compañías desean que sus vendedores practiquen las *ventas de valor*, es decir, que demuestren y transmitan un valor superior para el cliente para obtener a cambio algo que sea justo tanto para él como para la compañía.

Por desgracia, al calor del cierre de una venta (sobre todo en una época económica difícil) con mucha frecuencia los vendedores toman el camino fácil y reducen el precio en lugar de vender valor. El desafío de la gerencia de ventas consiste en lograr que los vendedores dejen de ser defensores de la reducción de precios para convertirse en defensores del valor de la compañía. El siguiente es un ejemplo de la forma en que Rockwell Automation vende valor y relaciones en lugar de un precio:<sup>26</sup>

Al enfrentar la presión de Walmart para reducir sus precios, un productor de condimentos reunió apresuradamente a varios representantes de diferentes proveedores (incluyendo al representante de ventas de Rockwell Automation, Jeff Policicchio), a quienes se les permitió libre acceso a la planta durante un día y se les pidió que encontraran formas de reducir drásticamente los costos de operación del cliente. Policicchio se dio cuenta muy pronto de que un problema importante se debía a la pérdida de producción y a los tiempos muertos provocados por el mal funcionamiento de las bombas en 32 enormes tanques de condimentos. Policicchio reunió datos relevantes sobre los costos y el uso y, con una herramienta de evaluación de valor de la computadora portátil de Rockwell Automation, creó la mejor solución para la bomba del cliente.

Al día siguiente, Policicchio y los representantes de la competencia presentaron sus soluciones al gerente de la planta. La propuesta de valor de Policicchio: “Con esta solución de Rockwell Automation para la bomba, a través de menos tiempo perdido, menores costos administrativos de adquisición y menores gastos en refacciones, su empresa ahorrará al menos 16 268 dólares por cada bomba (de un total de 32 bombas) respecto a la mejor solución presentada por nuestros competidores”. Y resultó que Policicchio fue el único representante que pudo demostrar ahorros tangibles en los costos para su solución propuesta. El resto hizo promesas imprecisas acerca de los posibles beneficios, u ofrecía ahorrarle dinero al cliente si reducía sus precios.

Los gerentes de la planta quedaron tan impresionados con la proposición de valor de Policicchio que, a pesar de su precio inicial más alto, de inmediato compraron la solución de Rockwell Automation para la bomba con la intención de hacer una prueba. Cuando los ahorros resultaron ser mejores de lo predicho, hicieron pedidos para las bombas restantes. De esta forma, el enfoque de la venta de valor utilizado por Policicchio, en lugar del enfoque de reducción de precios, no sólo consiguió la venta inicial, sino que también estableció la base para una relación redituable de largo plazo con el cliente.

Las ventas de valor requieren que se escuche a los clientes, que se entiendan sus necesidades y que se coordinen de forma cuidadosa todas las actividades de la compañía para crear relaciones duraderas basadas en el valor para el cliente.

**Comentario del autor** | La promoción de ventas es la herramienta de la mezcla promocional a más corto plazo. Mientras que la publicidad o las ventas personales dicen “compre”, las promociones de ventas dicen “compre ahora”.

## → Promoción de ventas

Las ventas personales y la publicidad suelen trabajar muy de cerca con otra herramienta, la promoción de ventas. La **promoción de ventas** consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar *en el momento*.

Existen ejemplos de promoción de ventas en todas partes. Un inserto independiente en el periódico dominical contiene un cupón que ofrece una rebaja de un dólar en la compra de alimento GoodBites de Pedigree para su perro; un anuncio de Comercial Mexicana en su revista favorita ofrece un descuento del 25% en un artículo bonificándolo a un monedero electrónico; el exhibidor al final del pasillo en el supermercado local trata de impulsar las compras al cubrir una pared de cajas de Coca-Cola (cuatro paquetes de 12 por 12 dólares); un ejecutivo adquiere una computadora portátil HP y recibe gratis una tarjeta de memoria de mayor capacidad; una cadena ferretera recibe un 10% de descuento en herramientas eléctricas seleccionadas para el césped y el jardín marca Stihl si acepta anunciarlas en periódicos locales. La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o más intensa.

### Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.



Las promociones de ventas se encuentran en cualquier lugar. Por ejemplo, su revista favorita está llena de ofertas como ésta que provoca una respuesta intensa e inmediata.

## Rápido crecimiento de la promoción de ventas

Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de ventas, incluyendo los fabricantes, los distribuidores, los minoristas y las instituciones sin fines de lucro. Estas herramientas van dirigidas hacia los compradores finales (*promociones para consumidores*), los minoristas y mayoristas (*promociones comerciales*), los clientes de negocios (*promociones para negocios*), y a los miembros de la fuerza de ventas (*promociones para la fuerza de ventas*). En la actualidad, en la compañía promedio que produce artículos empacados de consumo, la promoción de ventas representa un 77% de todos los gastos de marketing.<sup>27</sup>

Varios factores han contribuido al rápido crecimiento de la promoción de ventas, sobre todo en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la compañía, los gerentes de producto enfrentan grandes presiones para incrementar sus ventas actuales, y la promoción se considera una herramienta eficaz para generar ventas a corto plazo. En segundo lugar, externamente la compañía enfrenta más competencia y las marcas de los competidores están menos diferenciadas. Cada vez más, los competidores utilizan la promoción de ventas para diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha disminuido ante el aumento en los costos, la saturación de los medios de comunicación y las restricciones legales. Por último, los clientes están más orientados hacia las ofertas. En la situación económica actual, los consumidores están demandando precios más bajos y mayores descuentos, y las promociones de ventas pueden servir para atraer a los consumidores que en la actualidad son más austeros.

El creciente uso de la promoción de ventas ha producido una *saturación de promociones*, similar a la saturación publicitaria. Una promoción dada corre el riesgo de perderse en un mar de promociones, debilitando su capacidad para generar compras inmediatas. Los fabricantes

ahora buscan formas para sobresalir en medio de la multitud, al ofrecer cupones de mayor valor, al colocar exhibidores más impresionantes en los puntos de venta o anunciar sus promociones a través de nuevos medios interactivos, como Internet o los teléfonos celulares.

Al desarrollar un programa de promoción de ventas, una compañía primero debe establecer los objetivos de promoción de ventas y luego seleccionar las mejores herramientas para lograr tales objetivos.

## Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían de forma considerable. Los vendedores utilizan *promociones para los consumidores* con la finalidad de motivar las ventas a corto plazo o para mejorar la participación del cliente con la marca. Los objetivos de las *promociones comerciales* implican lograr que los minoristas ofrezcan nuevos artículos y tengan un inventario más grande, lograr que realicen compras anticipadas o que anuncien el producto y le otorguen mayor espacio de anaqueles. En el caso de la *fuerza de ventas*, los objetivos son obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o lograr que los vendedores consigan cuentas nuevas.

Las promociones de ventas por lo regular se utilizan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo, u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para los consumidores deben anunciarse y pueden añadir expectativa y poder de atracción a los anuncios. Las promociones comerciales y de las fuerzas de ventas respaldan el proceso de venta personal de la empresa.

Cuando la economía se deprime y no hay muchas ventas, es tentador ofrecer mayores descuentos promocionales para incrementar el gasto de los consumidores. No obstante, en general, en vez de crear tan sólo ventas a corto plazo o cambios temporales de las marcas, las promociones de ventas deben ayudar a reforzar la posición del producto y establecer *relaciones con los clientes* a largo plazo. Cuando la herramienta de las promociones de ventas está bien diseñada, tiene el potencial de crear expectativa a corto plazo, y relaciones a largo plazo con los clientes. Los mercadólogos deben evitar las promociones “de arreglo rápido” exclusivamente basadas en el precio para favorecer las promociones diseñadas para crear valor de marca. Algunos ejemplos son los diversos “programas de marketing de frecuencia” y las tarjetas de lealtad que han proliferado en los últimos

años. La mayoría de los hoteles, supermercados y líneas aéreas ahora ofrecen programas de compradores, pasajeros y huéspedes frecuentes para hacer descuentos a los clientes regulares, con el fin de que regresen. En la actualidad todo tipo de compañías ofrecen programas de recompensas, los cuales fomentan la lealtad de los clientes al añadir valor en lugar de reducir los precios.

Por ejemplo, Starbucks tuvo problemas en sus ventas debido a la reciente crisis económica y a la introducción de bebidas de café gourmet menos costosas por parte de varias cadenas de comida rápida. La compañía podría haber reducido sus precios u ofrecido descuentos promocionales, pero esto tal vez habría dañado el posicionamiento de esta cadena de precios altos a largo plazo. En vez de eso, Starbucks sólo redujo sus precios ligeramente y lanzó anuncios para decirles a sus clientes por qué su café valía un precio más alto. Con encabezados tales como “cuídese de una taza de café más barata porque tiene su precio”, los anuncios describían lo que diferencia a Starbucks de la competencia, como su costumbre de comprar granos de gran calidad y proporcionar seguro médico a los empleados que trabajan más de 20 horas por semana. ● Al mismo tiempo, para fomentar la lealtad, la cadena promocionó su programa Starbucks Card Rewards.<sup>28</sup>



● **Programas de lealtad de clientes:** en lugar de ofrecer descuentos promocionales que podrían dañar su posicionamiento de precios altos, Starbucks lanzó anuncios para informar a sus clientes por qué su café vale un precio más alto. Luego, para fomentar la lealtad, la compañía promocionó el programa Starbucks Card Rewards.

En 1981, cuando American Airlines luchaba por distinguirse en una industria recientemente desregulada, inventó la milla del viajero frecuente. Diez años después, American Express respondió a su propia crisis competitiva al introducir lo que ahora conocemos como las Recompensas por membresía. De esta forma, a nadie debe sorprenderle que Starbucks, al enfrentar su propia época difícil, también recurriera a un programa de lealtad, el Starbucks Card Rewards. Para combatir a los competidores que ofrecían precios más bajos, como Dunkin’ Donuts y McDonald’s, y para lograr que sus clientes leales siguieran siéndolo, Starbucks lanzó una tarjeta de recompensas. Los titulares de la tarjeta obtienen beneficios como relleno del café sin costo, pago con un iPhone, sistema Wi-Fi complementario dentro de las tiendas de hasta dos horas por día, y una tasa de café gratuita en la compra de una libra de café de grano. Este tipo de beneficios aumentan el valor para el cliente sin la necesidad de recurrir a grandes descuentos o reducciones de precios. “Starbucks tiene que recuperar a sus clientes”, afirma un consultor de marketing de lealtad. “La tarjeta [de lealtad] es un vehículo para lograrlo”.

## Principales herramientas de promoción de ventas

Existen diversas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas. A continuación se describen las principales herramientas de promoción comerciales para consumidores y para negocios.

### Promociones para consumidores

Las **promociones para consumidores** incluyen una amplia gama de herramientas, desde las muestras, los cupones, los reembolsos, las bonificaciones y las exhibiciones y demostraciones en los puntos de venta, hasta los concursos, sorteos y eventos patrocinados.

Las *muestras* son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto. Las muestras son la forma más eficaz, pero también más costosa, de hacer la presentación de un nuevo producto o de crear un nuevo entusiasmo por un artículo ya existente. Algunas muestras son gratuitas, y en otros casos la compañía cobra una cantidad baja para compensar sus costos. La muestra puede enviarse por correo, entregarse en una tienda o en un quiosco, adjuntarse a otro producto o incluirse en un anuncio o en un correo electrónico. En ocasiones, las muestras se combinan en paquetes, los cuales después se utilizan para promocionar otros productos y servicios. Las muestras suelen ser una herramienta promocional poderosa.

Los *cupones* son certificados que otorgan a los compradores un descuento cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Las compañías estadounidenses de productos empacados distribuyeron más de 367 mil millones de cupones el año pasado, con un valor promedio de 1.44 dólares. Los consumidores cobraron más de 3300 millones de cupones, que representan un ahorro total de 3500 millones de dólares.<sup>29</sup> Los cupones ayudan a promover la prueba temprana de una marca nueva o a estimular las ventas de una marca madura. Sin embargo, como resultado de la saturación de los cupones, las tasas de uso han disminuido en los últimos años. Por esto, la mayoría de las grandes compañías de bienes de consumo emiten menos cupones y los dirigen de forma más cuidadosa.

### Promociones para consumidores

Herramientas de promoción de ventas para incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo, o mejorar las relaciones a largo plazo con los mismos.

Los mercadólogos también han ideado nuevas formas para distribuir cupones, como expendedores en anaqueles de supermercados, impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta y programas de cupones en línea y dispositivos móviles. Según un estudio reciente, los cupones digitales ahora superan a los cupones impresos en los periódicos en una proporción de 10 a 1. Casi una tercera parte de todos los usuarios estadounidenses de cupones utilizan cupones digitales, los cuales obtienen en línea o por teléfono mediante sitios como Coupons.com, Groupon, McCoups-ter y Cellfire (vea Marketing Real 16.2).

Los *reembolso de efectivo* (o *devoluciones*) son similares a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra y no en el establecimiento de venta al menudeo. El consumidor envía una “prueba de compra” al fabricante, quien entonces reembolsa parte del precio de compra por correo. Por ejemplo, Toro organizó una ingeniosa promoción de pretemporada para algunos de sus modelos para remover nieve, que consistió en ofrecer una bonificación si la precipitación de nieve en el área de mercado del comprador era más baja que el promedio. Los competidores no pudieron imitar esta oferta en tan poco tiempo y la promoción tuvo un gran éxito.

Los *paquetes de precio global* (también llamados *ofertas con descuento incluido*) ofrecen a los consumidores un ahorro con respecto al precio regular de un producto. El productor imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o empaque. Los paquetes de precio global pueden ser paquetes individuales que se venden a un precio reducido (como los de dos unidades por el precio de una), o dos productos relacionados en un mismo empaque (como una pasta y un cepillo de dientes). Los paquetes de precio global son muy eficaces (incluso más que los cupones) para estimular las ventas a corto plazo.

Las *bonificaciones* son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto, desde juguetes incluidos en productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y DVD. La bonificación puede venir dentro del paquete, fuera del paquete (sobre él) o por medio del correo. Por ejemplo, durante años McDonald’s ha ofrecido una variedad de bonificaciones en su Cajita feliz, desde personajes de *Avatar* hasta figuras de juguete de *My Little Pony* y *How to Train Your Dragon*. Los consumidores pueden visitar [www.happymeal.com](http://www.happymeal.com) para jugar juegos y ver comerciales asociados con el patrocinador actual de la Cajita feliz.<sup>30</sup>

Las *especialidades publicitarias*, también conocidas como *productos promocionales*, son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante, su logotipo o mensaje, y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes son las playeras y otras prendas de ropa, bolígrafos, tazas para café, calendarios, llaveros, cojines para el mouse, fósforos, bolsas, hieleras, pelotas de golf y gorras. Los comerciantes estadounidenses gastaron más de 18000 millones de dólares en especialidades publicitarias el año pasado. Estos artículos pueden ser muy eficaces. Lo “mejor de ellos permanece durante meses, grabando de forma sutil el nombre de una marca en el cerebro del usuario”, señala un experto en productos promocionales.<sup>31</sup>

Las *promociones en el punto de compra* (PPC) incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de venta. Piense en su última visita a su tienda local de Safeway, Costco, CVS o Bed Bath & Beyond, y es muy probable que haya recorrido pasillos con exhibiciones, letreros promocionales, “anaqueles parlantes”, o demostradores ofreciendo pruebas gratuitas de productos comestibles. Por desgracia, a muchos minoristas no les gusta manejar los cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. En respuesta, los fabricantes ofrecen mejores materiales para promociones en el punto de compra, se ofrecen a instalarlos y los vinculan a mensajes televisivos, impresos o en línea.

Los *concursos, sorteos y juegos* brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos, por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores emitan una respuesta (una canción publicitaria, una adivinanza, o una sugerencia), que se somete a consideración de un jurado para seleccionar las mejores contribuciones. En un *sorteo* los consumidores dan sus nombres para participar. En un *juego se* presenta algo a los consumidores (como números de bingo o letras faltantes) cada vez que compran, lo que puede ayudarles o no a ganar un premio. Este tipo de promociones pueden fomentar de manera importante la atención hacia una marca y la participación de los consumidores.<sup>32</sup>

Para su 60 aniversario, Dunkin’ Donuts quería celebrar el hecho de ser el fabricante de donas más grande del mundo. ☉ Como parte fundamental de su campaña “Dominio de las donas”, organizó el concurso anual “Crea la siguiente dona Dunkin’”, que invitaba a las personas a visitar el sitio web del concurso y a diseñar sus propias donas. La campaña decía: “Póngase su delantal y sea creativo”. En el sitio, los visitantes seleccionaban de una lista de ingredientes aprobados para crear la nueva dona, le asignaban un nombre y escribían un ensayo de 100 palabras explicando por qué creían que su creación era la mejor. Los votos en línea seleccionaron a una docena de semifinalistas, los cuales después prepararon sus creaciones



## Cupones móviles: llegar a los clientes en donde estén, ahora

Conforme los teléfonos celulares se vuelven accesorios de los cuales mucha gente no puede prescindir, los negocios los empezaron a considerar como inmuebles primordiales para enviar mensajes de marketing. Ya sea para construir una marca, aumentar los negocios o recompensar la lealtad, un número creciente de comerciantes están utilizando el marketing móvil para aprovechar el poder de los teléfonos móviles como receptores inmediatos de mensajes.

"Es excelente", dijo Kristen Palestis recientemente en su tienda Jamba Juice local estadounidense, después de que aceptó un cupón del 20% de descuento en su teléfono celular. "Estoy gastando menos dinero y fue realmente fácil", dijo después de utilizar su cupón para comprar un frapé de frutas. Palestis recibió el cupón pocos segundos después de ingresar un código especial de cinco dígitos en su teléfono celular.

Los mensajes de marketing móvil de los minoristas pueden incluir mensajes de texto con "códigos numéricos breves" que los clientes marcan para recibir una promoción, cupones digitales con códigos de barras, vínculos de sitios web y mostrar anuncios. "Sabemos que la forma más eficaz de llegar a los clientes es estar donde ellos están", afirma un mercadólogo de Jamba Juice, una cadena nacional estadounidense que vende frapés de frutas y otros alimentos y bebidas "buenos para la salud". "Para nuestros clientes esto significa tanto Internet como sus teléfonos móviles".

Jamba Juice y un conjunto creciente de minoristas desean poner con rapidez ofertas especiales en las manos de los consumidores que desean utilizarlas. Estos usuarios móviles sociales (como se les denomina), representan el 11% de los adultos que navegan por Internet en Estados Unidos, pero estas cifras están creciendo. Estos individuos son más propensos a responder a los anuncios que reciben en sus teléfonos celulares, a comprar contenido y servicios móviles y a ingresar a Internet con sus teléfonos.

El marketing móvil puede ser muy eficaz. Por ejemplo, Fresh Encounter Community Markets, una cadena de tiendas de abarrotes de Ohio, utiliza mensajes móviles para ayudar a sus clientes a planear sus alimentos. Cuando Fresh Encounter envía una oferta urgente el mismo día, como una promoción de pollo, los descuentos pueden ser mayores al 30 por ciento.

Las compañías que están adoptando el marketing móvil saben que deben tener cuidado de no abusar del acceso que les han permiti-

do los consumidores, de manera que las ofertas con solicitud de permiso se están convirtiendo en la norma. Los grupos comerciales, como la Mobile Marketing Association de Nueva York, estableció reglas para los mercadólogos, diseñadas para proteger a los consumidores, incluyendo la entrada, la salida y las normas de frecuencia para el envío de mensajes.

Los cupones telefónicos plantean una gran oportunidad. Se pronostica que en todo el mundo, el número de usuarios de cupones móviles se triplicará en 2014, ya que llegará a los 300 millones de personas. Sólo en Estados Unidos, el año pasado 45 millones de consumidores utilizaron cupones digitales, casi un 20% más que el año anterior. De ese grupo, alrededor de una tercera parte utilizó *únicamente* cupones digitales, lo que significa que no recorta los cupones de periódicos o revistas.

Sin embargo, los cupones móviles no son para todos. A algunos consumidores no les gusta recibir mensajes de marketing en sus teléfonos. Por lo que muchos mercadólogos que utilizan estos cupones también incluyen opciones de cupones impresos o de entrega por correo electrónico. A pesar de los desafíos, compañías como Sears, JCPenney, Wendy's y Chick-fil-A están probando los cupones digitales. Por ejemplo, Dunkin' Donuts recientemente envió cupones de café helado gratuito a los clientes que viven cerca de varias tiendas de Florida, que ya habían aceptado recibir mensajes de texto promocionales. La promoción digital generó rumores y también le permitió a la compañía aprender más acerca de los aspectos demográficos y las costumbres de compra de los clientes de esa área.

Durante los últimos años, ha surgido una lista creciente de sitios de cupones en línea (como Coupons.com, MyCoupster, Groupon y Cellfire), los cuales permiten a los clientes encontrar cupones en línea y descargarlos a sus aparatos móviles, imprimirlos en su casa o transferirlos a las tarjetas de lealtad de las tiendas para obtener un reembolso posterior. Considere a Cellfire:

Cellfire (www.cellfire.com) distribuye cupones digitales a los teléfonos celulares de consumidores estadounidenses que se inscriban a su servicio gratuito. Su lista creciente de clientes incluye empresas como Domino's Pizza, T.G.I. Friday's, Sears, Kroger, Hardee's, Kimberly-Clark, Verizon y Enterprise-Rent-A-Car. Cellfire envía un surtido variable de cupones digitales a los usuarios de teléfonos celulares. Para usar los cupones, los usuarios sólo revisan la lista de tiendas con cupones, buscan el cupón que

desean, presionan el botón "Usar ahora" y le muestran el cupón digital al cajero de la tienda.

Los cupones distribuidos a través de Cellfire ofrecen diferentes ventajas tanto a los consumidores como a los comerciantes. Los consumidores no tienen que buscar y recortar los cupones de papel, ni imprimir los cupones de internet y llevarlos consigo cuando van de compras; siempre tienen los cupones en sus teléfonos celulares.

A los comerciantes, los cupones móviles les permiten ser más selectivos en sus mensajes y eliminan los costos de imprimir y distribuir los cupones de papel. Las tasas reembolso pueden ser sorprendentes (hasta del 20%), mientras que la respuesta promedio de la industria a los cupones de papel es menor al 1 por ciento.

De esta forma, cuando se utilizan de forma adecuada, los cupones móviles pueden ser menos costosos, más inmediatos y más eficaces. Cuando se trata de cupones digitales, los mercadólogos están repitiendo el sentimiento de Kristen Palestis, cliente de Jamba Juice, "es excelente".

**Fuentes:** Párrafos adaptados de Arlene Satchel, "More Merchants Embrace Mobile Coupons", *McClatchy-Tribune News Service*, 10 de febrero de 2010; con información de Erik Sass, "Is Digital Coupons' Rise Print Inserts' Demise?" *MediaDailyNews*, 17 de febrero de 2010, consultado en <http://tinyurl.com/25vh966>. La cita se basa en información de Alice Z. Cuneo, "Package-Goods Giants Roll Out Mobile Coupons", *Advertising Age*, 10 de marzo de 2008, p. 3; y [www.cellfire.com](http://www.cellfire.com), revisado en octubre de 2010.



**Cupones móviles: el reembolso de una oferta de descuento urgente de Fresh Encounter Community Markets como ésta, enviada el mismo día, podría ser mayor del 30 por ciento.**



● Los concursos pueden propiciar una gran participación de los consumidores: el concurso “Crea la siguiente dona Dunkin’” más reciente generó más de 90000 creaciones en línea.

### Marketing de eventos (o patrocinios de eventos)

Creación de un evento para marketing de marca o fungir como patrocinador único o en colaboración de eventos organizados por otros.

### Promociones comerciales

Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel, la promocionen y la acerquen a los consumidores.

en un horno de las cocinas de prueba que se encuentran en la Dunkin’ Donuts University, en Braintree, Massachusetts. El gran ganador del año pasado recibió 12000 dólares, y la dona ganadora (llamada Monkey-see Monkey Donut), fue añadida al menú de la compañía por un tiempo limitado. En general, los concursantes enviaron más de 90000 creaciones en línea. “Estamos completamente sorprendidos de la cantidad de participantes de nuestro concurso”, afirma un ejecutivo de marketing de Dunkin’ Donuts.

Por último, los mercadólogos también promocionan sus marcas mediante el **marketing de eventos (o patrocinio de eventos)**. Ellos pueden crear sus propios eventos de marketing de marca o fungir como patrocinadores únicos o en colaboración de eventos organizados por terceros. Los eventos suelen incluir todo tipo de actividades, desde giras de marca hasta festivales, reuniones, maratones, conciertos u otras reuniones patrocinadas. El marketing de eventos es enorme, y tal vez sea el área de promoción con mayor crecimiento, sobre todo en épocas económicas difíciles.

El marketing de eventos podría ser una alternativa más barata a los costosos comerciales televisivos. Los eventos deportivos son muy adecuados; los mercadólogos estadounidenses gastaron más de 8700 millones de dólares el año pasado para relacionar sus marcas con los eventos deportivos. Por ejemplo, Sprint está pagando 700

millones de dólares durante 10 años para patrocinar la serie Sprint Cup de NASCAR; Kraft patrocina a los conductores de NASCAR Tony Stewart y Ryan Newman, y sus marcas Oreo y Ritz son las galletas oficiales de NASCAR. Recientemente, Kraft se asoció con la NCAA y CBS Sports para convertir a varias de sus marcas principales (incluyendo a Oreo, Planters, Ritz y Wheat Thins) en las galletas y nueces oficiales de la NCAA. La compañía anuncia estos patrocinios a través de promociones en las tiendas y publicidad en los principales eventos de la NCAA. Según el subdirector de alianzas de marketing de Kraft, los patrocinios le dan a Kraft “la oportunidad de conectar nuestras... marcas de bocadillos con públicos clave de una forma masiva”.<sup>33</sup>

Procter & Gamble organiza numerosos eventos para sus principales marcas. Considere el siguiente ejemplo:

Durante los últimos años, P&G ha patrocinado un evento promocional en un día festivo para su marca Charmin en el Times Square de Nueva York, un lugar donde es muy difícil encontrar un baño público. La compañía coloca 20 pequeños baños gratuitos impecablemente limpios, adornados con temas de Charmin, cada uno de ellos con su propio lavabo y grandes cantidades de Charmin. El evento es lo último en el marketing de experiencias, ya que se acerca a la gente en lugares donde los publicistas no se atreverían a hacerlo. Durante las últimas tres temporadas festivas, el evento ha tenido un gran éxito. Más de un millón de personas han utilizado, agradecidas, las instalaciones.<sup>34</sup>

### Promociones comerciales

Los fabricantes dedican más dinero de promoción de ventas a los minoristas y mayoristas (81%) que a los consumidores finales (16%).<sup>35</sup> Las **promociones comerciales** ayudan a persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la acerquen a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días, que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, complementos, garantías de recompra o mercancía gratuita a los minoristas y mayoristas para lograr que sus productos se exhiban en los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos.

Los fabricantes usan varias herramientas de promoción comercial. Muchas de las herramientas que se utilizan en las promociones para consumidores (concursos, bonificaciones, exhibiciones) también resultan útiles en las promociones comerciales. El fabricante también tiene la opción de ofrecer un *descuento* directo respecto al precio de lista en cada caja comprada durante un periodo establecido (práctica que también se conoce como *disminución de precio*, *descuento de factura* o *descuento de lista*). Otra opción es el *complemento* (por lo regular, una rebaja determinada por caja) a cambio de que el minorista se comprometa a mostrar los productos del fabricante de alguna forma. Un complemento de publicidad compensa a los minoristas por promover el producto. Un complemento de exhibición los compensa por utilizar exhibidores especiales.

Los fabricantes en ocasiones ofrecen *mercancía gratuita*, es decir, cajas adicionales del producto a los revendedores que compran cierta cantidad o que destacan cierto sabor o presentación. También ofrecen *dinero de empuje*, es decir, dinero en efectivo o regalos a los distribuidores o a sus fuerzas de ventas por “promover” los artículos del fabricante. Los fabricantes pueden entregar a los minoristas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que lleven el nombre de la compañía, como bolígrafos, lápices, calendarios, pisapapeles, fósforos, libretas de notas y cintas métricas.

### Promociones para negocios

#### Promociones para negocios

Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para generar contactos de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Las **promociones para negocios** se emplean para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. La promoción de negocios incluye muchas de las mismas herramientas que se emplean en las promociones comerciales o para consumidores. Aquí nos enfocamos en dos herramientas importantes de promoción para negocios: las convenciones y exposiciones comerciales, y los concursos de ventas.

Muchas compañías y asociaciones comerciales organizan *convenciones y exposiciones comerciales* para promocionar sus productos. Las empresas que venden a la industria muestran sus productos en la exposición comercial. Los proveedores reciben muchos beneficios, como oportunidades de encontrar nuevos contactos de ventas, comunicarse con los clientes, presentar nuevos productos, conocer nuevos clientes, vender más a los clientes actuales e informar a los clientes con publicaciones y materiales audiovisuales. Las exposiciones comerciales también ayudan a las compañías a llegar a muchos prospectos a los que su fuerza de ventas no llega.

Algunas exposiciones comerciales son enormes. ☉ Por ejemplo, en la Exposición internacional de productos electrónicos de este año en Estados Unidos, 3000 expositores atrajeron a más de 120 000 visitantes profesionales. Aún más impresionante resultó la exposición comercial BAUMA de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, que congregó a alrededor de 3 100 expositores de 53 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 415 000 visitantes de más de 200 países. El espacio total de exhibición fue de unos 5.9 millones de pies cuadrados (más de 124 campos de fútbol americano).<sup>36</sup>

Un *concurso de ventas* es el que se realiza para motivar a los vendedores o distribuidores para mejorar su desempeño en las ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a los vendedores sobresalientes, quienes reciben viajes, premios en efectivo y otros regalos. Algunas compañías otorgan puntos en función del desempeño, y el que los recibe puede canjearlos por diversos premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando están vinculados con objetivos de ventas mensurables y alcanzables (como encontrar nuevas cuentas, reavivar antiguas cuentas o incrementar la rentabilidad de éstas).



☉ Algunas exposiciones comerciales son enormes. En la Exposición internacional de productos electrónicos de este año en Estados Unidos, 3 000 expositores atrajeron a más de 120 000 visitantes profesionales.

### Desarrollo del programa de promoción de ventas

Además de seleccionarse los tipos de promociones que utilizarán, los mercadólogos deben tomar varias decisiones más para diseñar el programa de promoción de ventas completo. Primero, deben decidir la *magnitud del incentivo*. Se necesita cierto incentivo mínimo para que la promoción tenga éxito; un incentivo más grande genera una mayor respuesta de ventas. El mercadólogo también debe establecer las *condiciones de participación*. Los incentivos pueden ofrecerse a todos o sólo a grupos selectos.

Luego, el mercadólogo debe decidir cómo *promover y distribuir el programa de promoción*. Se podría entregar un cupón de descuento de dos dólares en un empaque, en la tienda, por Internet o en un anuncio. Cada método de distribución implica un nivel distinto de alcance y de costo. Cada vez más, los mercadólogos combinan varios medios de comunicación en un concepto de campaña total. La *duración de la promoción* también es importante; si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que tal vez no compren durante ese tiempo) la perderán. Si la promoción es demasiado larga, perderá su fuerza de “compre ahora”.

La *evaluación* también es muy importante y, sin embargo, muchas compañías no evalúan sus programas de promoción de ventas o los evalúan sólo de forma superficial. Los mercadólogos deberían esforzarse para medir el rendimiento sobre sus inversiones en promociones de ventas, así como deberían tratar de evaluar los rendimientos de otras actividades de marketing. El método

de evaluación más común consiste en comparar las ventas antes, durante y después de una promoción. Los mercadólogos deberían preguntarse: ¿La promoción atrajo a nuevos compradores y estimuló más compras de los clientes ya existentes? ¿Podemos conformarnos con estos clientes y compras nuevas? ¿Las relaciones con los clientes a largo plazo y las ventas obtenidas gracias a la promoción justifican sus costos?

Es evidente que la promoción de ventas tiene un papel importante en la mezcla promocional total. Para utilizarla bien, el mercadólogo debe definir los objetivos de la promoción de ventas, seleccionar las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, ponerlo en práctica y evaluar los resultados. Además, la promoción de ventas debe coordinarse de forma cuidadosa con otros elementos de la mezcla promocional dentro del programa de comunicaciones de marketing integradas.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Este capítulo es el tercero de cuatro que cubren el último elemento de la mezcla de marketing: la promoción. En los dos capítulos anteriores estudiamos las comunicaciones de marketing integradas, la publicidad y las relaciones públicas. En éste abordamos las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla de comunicaciones. La promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio.

### Objetivo 1 Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y el establecimiento de relaciones con los mismos.

La mayoría de las empresas cuentan con vendedores, y muchas de ellas les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. En el caso de las compañías que venden productos a negocios, sus vendedores trabajan directamente con los clientes. Con frecuencia, la fuerza de ventas es el único contacto directo que tienen los clientes con la compañía y, por lo tanto, estos últimos los consideran la propia compañía. En contraste, en el caso de las compañías de productos de consumo que venden a través de intermediarios, los consumidores no suelen conocer a los vendedores o incluso ni siquiera saben de su existencia. La fuerza de ventas trabaja tras bambalinas, al negociar con mayoristas y minoristas para obtener su apoyo y ayudarlos a convertirse en vendedores eficientes al vender los productos de la compañía.

Como elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas es muy eficiente para lograr ciertos objetivos de marketing y desempeñar actividades tales como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicios, y recopilación de información. Sin embargo, como las compañías se están orientando más hacia el mercado, una fuerza de ventas concentrada en el cliente también sirve para generar satisfacción del cliente y utilidades para la compañía. La fuerza de ventas tiene un papel fundamental en el establecimiento y administración de relaciones redituables con los clientes.

### Objetivo 2 Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.

Los altos costos de la fuerza de ventas requieren de un proceso de administración de ventas eficaz que consta de seis pasos: diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores y de su desempeño.

Al diseñar una fuerza de ventas, la gerencia de ventas debe resolver varias cosas, como qué tipo de estructura de fuerza de ventas funcionará mejor (territorial, por producto, por cliente o de estructura compleja); qué tan grande debe ser la fuerza de ventas; quién participará en las actividades de ventas; y la manera en que el personal de ventas y de apoyo de ventas trabajará en conjunto (fuerzas de ventas interna y externa y ventas en equipo).

Para controlar los altos costos de contratar al personal incorrecto, es necesario reclutar y seleccionar a los vendedores de forma cuidadosa. Al hacerlo, una compañía debe analizar las obligaciones del puesto y las características de sus vendedores más exitosos para determinar los rasgos que desea que tengan sus vendedores y luego buscar aspirantes por medio de las recomendaciones de sus vendedores actuales, agencias de empleo, anuncios clasificados, Internet, y las bolsas de trabajo de las universidades. En el proceso de selección, el procedimiento puede ir desde una sola entrevista informal hasta pruebas y entrevistas prolongadas. Una vez que ha terminado el proceso de selección, los programas de capacitación familiarizan a los nuevos vendedores no sólo con el arte de las ventas, sino también con la historia de la compañía, sus productos y políticas, y las características de su mercado y de sus competidores.

El sistema de remuneración de la fuerza de ventas ayuda a recomendar, motivar y dirigir a los vendedores. Al remunerar a los vendedores, las compañías tratan de tener un plan atractivo, generalmente cercano a la tasa actual para el tipo de trabajo de ventas y las habilidades requeridas. Además de la remuneración, todos los vendedores necesitan supervisión, y muchos de ellos necesitan de una motivación continua porque deben tomar muchas decisiones y enfrentarse a incontables frustraciones. De forma periódica, la compañía debe evaluar su desempeño para ayudarlos a mejorar su trabajo. Al hacer esto, la compañía obtiene información regular que reúne a través de reportes de ventas, observaciones personales, cartas y quejas de los clientes, encuestas de los clientes y conversaciones con otros vendedores.

### Objetivo 3 Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones.

El arte de vender implica un proceso de ventas de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Estos pasos ayudan a los comerciantes a cerrar una venta específica, por lo que están orientados hacia las transacciones. Sin embargo, los negocios que hacen los vendedores con los clientes debe guiarse por medio del concepto más general del marketing de

relaciones. La fuerza de ventas debe ayudar a orquestar un esfuerzo de toda la compañía para desarrollar relaciones redituables a largo plazo con los clientes importantes, basadas en un valor superior y en la satisfacción de ellos.

**Objetivo 4** Explicar cómo se elaboran y se ejecutan las campañas de promoción de ventas.

Las campañas de promoción de ventas requieren que se establezcan objetivos de promoción de ventas (en general, las promociones de ventas deben *establecer relaciones con los consumidores*); seleccio-

nar herramientas; desarrollar y ejecutar el programa de promoción de ventas utilizando *herramientas de promoción para consumidores* (desde cupones, reembolsos, bonificaciones y promociones en el punto de compra, hasta concursos, sorteos y eventos), *herramientas de promoción comercial* (desde descuentos y complementos, hasta artículos gratuitos y dinero de empuje) y *herramientas de promoción de negocios* (convenciones, exposiciones comerciales, concursos de ventas), así como determinar aspectos como la magnitud de los incentivos, las condiciones de participación, la forma de promover y distribuir el paquete y la duración de la promoción. Una vez que se ha completado este proceso, la compañía evalúa los resultados de la promoción de ventas.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

Ventas personales (p 464)  
Vendedor (p 465)

**OBJETIVO 2**

Administración de la fuerza de ventas (p 468)  
Estructura de la fuerza de ventas territorial (p 468)  
Estructura de la fuerza de ventas por producto (p 468)  
Estructura de la fuerza de ventas por clientes (o mercados) (p 469)

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo) (p 470)

Fuerza de ventas interna (p 470)  
Ventas en equipo (p 471)  
Ventas 2.0 (p 475)  
Cuota de ventas (p 477)

**OBJETIVO 3**

Proceso de ventas (p 478)  
Búsqueda de prospectos (p 478)  
Preacercamiento (p 478)  
Acercamiento (p 479)  
Presentación (p 479)

Manejo de objeciones (p 480)  
Cierre (p 480)  
Seguimiento (p 480)

**OBJETIVO 4**

Promoción de ventas (p 481)  
Promociones para consumidores (p 483)  
Marketing de eventos (o patrocinio de eventos) (p 486)  
Promociones comerciales (p 486)  
Promociones para negocios (p 487)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Ventas personales**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. Analice el papel de las ventas personales en la mezcla promocional. ¿En qué situaciones es más eficaz que en la publicidad? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Compare las tres estructuras de la fuerza de ventas que se describen en el capítulo. ¿Cuál estructura es la más eficaz? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. ¿Qué papel juega la fuerza de ventas interna en una organización? (AACSB: comunicación).
4. Defina la *promoción de ventas* y analice sus objetivos (AACSB: comunicación).
5. Mencione y describa los tipos de promociones para consumidores. (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. Mencione y describa los tipos de promociones para ventas comerciales (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. Aunque muchos fabricantes tienen sus propias fuerzas de ventas, muchos otros utilizan servicios de agentes de ventas del canal de distribución. Analice las ventajas y las desventajas de utilizar agentes de venta, en comparación con la fuerza de ventas de una empresa. ¿Quién cumplirá mejor las funciones de canal para el fabricante? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Seleccione un producto o servicio y haga un juego de roles de una visita de ventas (desde el acercamiento hasta el cierre) con otro estudiante. Uno de los miembros del equipo actuará como el vendedor y el otro como el cliente, el cual planteará al menos tres objeciones. Seleccione otro producto o servicio y realice este ejercicio de nuevo con los papeles invertidos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Diseñe una campaña de promoción de ventas para el refugio de animales de su localidad, con el objetivo de incrementar la adopción de mascotas. Utilice al menos tres tipos de promociones para consumidores y explique las decisiones para esta campaña (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

¿Quiere mejorar sus operaciones de negocios? ¡Organice un concurso y logre que algunas de las mentes más brillantes del mundo trabajen en esto! Eso es lo que Netflix hizo, y no se trató de un concurso muy común. Netflix, la compañía que renta la proyección de videos y DVD, creó un concurso de tres años de duración, por un millón de dólares, con el objetivo de mejorar su sistema de recomendación de películas en un 10%. La compañía deseaba mejorar su sistema para pronosticar los gustos de los consumidores con base en las calificaciones que asignaron a películas previamente rentadas o vistas. El concurso generó más de 51 000 participantes de casi 200 países; atrajo a científicos, investigadores e ingenieros, y el equipo ganador estaba compuesto de competidores que unieron fuerzas para enviar la mejor solución unos minutos antes de que terminara el plazo del concurso. La secuela, llamada Netflix Prize 2, buscaba mejorar el sis-

tema de recomendación de películas para los clientes que no suelen rentar películas a esta compañía, pero este concurso tuvo un impedimento legal y fue eliminado.

1. Por medio de Google, busque "Netflix Prize" para informarse acerca de este concurso y de los problemas posteriores que la compañía experimentó con Netflix Prize 2. Redacte un breve informe de sus hallazgos y proponga argumentos a favor o en contra de la cancelación del segundo concurso. (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué otros concursos o rifas ha patrocinado Netflix? Analice las reglas para la promoción y para los ganadores, en caso de que la promoción se haya completado (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Hank es un representante de ventas de una compañía que vende software para administrar las relaciones con el cliente, y que hace varias visitas en frío todos los días, buscando nuevos clientes. Por lo general, inicia sus visitas con los profesionales de la tecnología de las empresas al presentarse y preguntarle a la persona si podría dedicar unos momentos a participar en una encuesta sobre las necesidades tecnológicas de las empresas. Sin embargo, después de algunas preguntas, es evidente que Hank está tratando de vender software al cliente potencial.

1. ¿La conducta de Hank es ética? Analice otras tácticas de ventas que podrían ser poco éticas. (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
2. ¿Qué características y conductas debe mostrar un vendedor con ética? ¿Qué papel juega el gerente de ventas en un comportamiento de ventas ético? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Procter & Gamble

Se sabe que a las compañías de productos de consumo les va bien durante las crisis económicas. Para empezar, sus artículos son relativamente poco costosos, la lealtad de marcas es alta, y nadie desea dejar de limpiar la ropa y de tener dientes saludables. Sin embargo, debido a que la depresión económica ha durado más de lo esperado, las reglas están cambiando. Los consumidores siguen siendo muy sensibles al precio, incluso en compras pequeñas. Para P&G eso significa que incluso marcas como Tide y Crest están teniendo problemas. Para incrementar el volumen de ventas, P&G redujo los precios de productos existentes e introdujo artículos más económicos. Aunque esto podría proteger el volumen de ventas, ambas tácticas dan como resultado menores márgenes y utilidades más reducidas (hasta de un 18% menos. Además, la nueva estrategia de productos más económicos podría provocar que los clientes se acostumbren a comprar marcas más baratas, afectando aún más

las utilidades. P&G dijo que planeaba aumentar los precios en 2011. Sin embargo, podría ser difícil detener el ciclo de reducción de precios. No sólo los consumidores se acostumbran a los precios más bajos, sino que los minoristas también adquieren el hábito de guardar el espacio de anaquel a fabricantes que proporcionan precios de mayoreo reducidos. Es probable que siempre existan fabricantes dispuestos a cumplir con este tipo de demandas de los minoristas, lo que presiona más a P&G para que continúe ofreciendo sus marcas de lujo a precios más baratos.

1. ¿Qué puede hacer un representante de P&G para aumentar las ventas, además de recurrir a estrategias de producto y de fijación de precios?
2. ¿Qué debe hacer P&G para incrementar las utilidades en ésta y en futuras épocas económicas?

## ARITMÉTICA DE Marketing

FireSpot Inc. fabrica chimeneas para casas, las cuales vende principalmente en la zona Este de Estados Unidos. La compañía cuenta con su propia fuerza de ventas, la cual hace más que sólo vender productos y servicios; administra las relaciones con clientes al menudeo para ayudarlos a satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores. Los representantes de ventas de FireSpot visitan a sus clientes varias veces al año, y a menudo lo hacen durante varias ho-

ras. Así, los gerentes de ventas deben asegurarse de contar con los vendedores suficientes para transmitir de forma adecuada el valor a sus clientes. Consulte el apéndice 2 para responder a las siguientes preguntas.

1. Determine el número de vendedores que FireSpot necesita si tiene 1 000 cuentas de clientes al menudeo que tiene que visitar

cinco veces al año. Cada visita de ventas dura aproximadamente dos horas y media, y cada representante cuenta con alrededor de 1 250 horas al año para visitar a los clientes (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

2. FireSpot desea expandirse al Oeste y al Medio Oeste de Estados Unidos, y va a contratar a 10 nuevos representantes de ventas para asegurar la distribución de sus productos. Cada representante recibe un salario de 50 000 dólares más comisiones. Cada

minorista le genera a la compañía una utilidad promedio de 50 000 dólares. Si el margen de contribución de FireSpot es del 40%, ¿cuánto deben aumentar sus ventas para salir a mano con el incremento en los costos fijos para contratar a los nuevos representantes de ventas? ¿Cuántas cuentas nuevas de minoristas debe adquirir la compañía para que esta táctica valga la pena? ¿Cuántas cuentas en promedio debe adquirir cada uno de los nuevos vendedores? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Nestlé Waters

¿Cuál es la empresa que vende más agua embotellada? No es Coca-Cola con su línea Dasani, tampoco PepsiCo con su línea Aquafina. De manera sorprendente, se trata de Nestlé. Con marcas como Arrowhead, Poland Spring, Ice Mountain y Nestlé Pure Life, las Nestlé Waters superan por mucho a sus mayores competidores.

Nestlé Waters no logró ser el líder del mercado con el simple hecho de anunciarse con los consumidores. De hecho, hace muy poca publicidad. La compañía entiende que para que un producto como el de agua embotellada sea exitoso, lo más importante es el espacio en el anaquel. El video de Nestlé Waters ilustra la manera en que los gerentes de marca desarrollaron una estrategia de fuerza de ventas

que se enfoca en establecer relaciones más estrechas con los principales minoristas. La compañía tiene un método único para las ventas personales que ha dado solidez a su presencia en el mercado. Después de ver el video de Nestlé Waters, responda a las siguientes preguntas acerca de la empresa.

1. ¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas de Nestlé Waters?
2. Analice el método único de ventas personales de Nestlé Waters. ¿Cómo afecta esto la manera en que la compañía lleva a cabo cada paso del proceso de ventas?
3. ¿De qué manera el método único de Nestlé Waters le ha permitido mantener relaciones con los clientes?

## CASO Empresarial

### HP: renovación de una vasta fuerza de ventas corporativa

Imagine el siguiente escenario: usted desea adquirir una nueva cámara digital, y no está seguro cuál debe comprar ni qué características necesita. Por eso, visita la supertienda de productos electrónicos más cercana para hablar con un vendedor. Se pasea por la sección de cámaras, pero no encuentra a nadie que le ayude. Cuando por fin encuentra a un vendedor, éste bosteza y le dice que es responsable de vender todos los productos de la tienda, por lo que en realidad no sabe mucho acerca de las cámaras. Luego, lee alguna información de la caja de uno de los modelos de los que usted preguntó, como si le dijera algo que usted no pudiera investigar por su cuenta. Luego, le sugiere hablar con otra persona. Finalmente, usted encuentra a una persona que conoce de cámaras. Sin embargo, después de responder algunas preguntas, desaparece para ocuparse de otras tareas, dejándolo con otro vendedor, el cual contradice lo que el primer vendedor le dijo, incluso dándole precios diferentes de un par de modelos que le gustaron.

Es probable que esta situación imaginaria en verdad le haya ocurrido. De ser así, entonces puede comprender lo que muchos compradores de negocios enfrentan al tratar de comprar productos de un proveedor corporativo de gran tamaño. Esto fue lo que les ocurrió a los clientes de negocios del gigante de la tecnología Hewlett-Packard antes de que Mark Hurd fuera nombrado director general de la empresa hace algunos años. Antes de que Hurd asumiera el mando, las ganancias y las utilidades de HP se habían estancado, y el precio de sus acciones se había desplomado. Para descubrir por qué, Hurd primero habló directamente con 400 clientes corporativos y básicamente escuchó quejas acerca de la fuerza de ventas corporativa de la empresa.

Los clientes se quejaron de que tenían que tratar con demasiados vendedores, y que sus confusos niveles administrativos les impedía decidir a quién llamar. Además, tenían problemas para localizar a los

representantes de ventas, y una vez que los encontraban, a menudo mostraban una actitud apática, por lo que el cliente debía tomar la iniciativa. Los representantes de HP eran responsables de una amplia gama de productos complejos, por lo que en ocasiones carecían de los conocimientos necesarios para algunos productos específicos. Los clientes también se quejaron de recibir diferentes cotizaciones de precios de los distintos representantes de ventas, y de que muchas veces pasaban varias semanas antes de que los representantes respondieran preguntas aparentemente sencillas. En general, los clientes corporativos de HP estaban frustrados, situación nada halagüeña para una empresa que recibe más de 70% de sus ganancias de otros negocios.

Sin embargo, los clientes no eran los únicos que se sentían frustrados con la complicada e insensible estructura de la fuerza de ventas. HP estaba organizada en tres divisiones principales de productos: el Grupo de Sistemas Personales (GSP), el Grupo de Soluciones de Tecnología (GST) y el Grupo de Imagen e Impresión (GII). Sin embargo, la fuerza de ventas corporativa de la empresa estaba incluida en una cuarta división, el Grupo de Ventas al Cliente (GVC). Todos los vendedores reportaban directamente al GVC, y eran responsables de vender los productos de las otras tres divisiones. Para empeorar las cosas, el GVC estaba inflado y mostraba un bajo desempeño. Según un reportero, “de las 17 000 personas que trabajaban en el sistema de ventas corporativas de HP, sólo unos 10 000 vendían directamente a los clientes. El resto era personal de apoyo o realizaba labores administrativas”. Los ejecutivos de división se sentían frustrados por la estructura del GVC; se quejaban porque no tenían control directo sobre los vendedores que vendían sus productos, y los múltiples niveles administrativos entorpecían la toma de decisiones de la fuerza de ventas y la respuesta ante los clientes.

Por último, los propios vendedores se sentían frustrados por la estructura, ya que no contaban con el tiempo y el apoyo que necesitaban para atender bien a sus clientes. Cargados de tareas administrativas y papeleo burocrático, pasaba menos de una tercera parte de su tiempo con los clientes. Además, debían trabajar a través de múltiples niveles

de burocracia para conseguir cotizaciones de precios y muestras de productos para los clientes. “Faltaba un enfoque hacia el cliente”, afirma uno de los vicepresidentes de ventas de HP. “Era difícil tratar de navegar dentro de HP. Eso era inaceptable”.

Conforme Hurd fue quitando los niveles, fue evidente que los problemas organizacionales de la compañía eran más profundos que la fuerza de ventas. Toda la compañía se había vuelto tan centralizada, con tantos niveles gerenciales, que se había vuelto poco sensible con los clientes, y había perdido el contacto con ellos. Hurd había llegado a HP con la reputación de reducir costos y de una eficiencia despiadada. Antes de ser contratado para este puesto, pasó 25 años en NRC, donde terminó dirigiendo la empresa. Aunque se trataba de una compañía mucho más pequeña que HP, Hurd logró que funcionara como una máquina bien aceiteada. Nada le molestó más que lo que descubrió en la estructura ineficaz de HP.

De esta forma, inició lo que un observador llamó “uno de los desafíos administrativos más grandes de Hurd: renovar la vasta fuerza de ventas corporativa de HP”. Para quienes no lo saben, Hurd eliminó la división GVC y asignó a los vendedores directamente a las tres divisiones de productos. También se deshizo de tres niveles administrativos y recortó a cientos de trabajadores de ventas improductivos. Este movimiento les dio a los ejecutivos divisionales de marketing y de ventas control directo sobre un proceso de ventas más eficaz y económico, dando como resultado decisiones de ventas y respuestas de mercado más rápidas.

Hurd también tomó medidas para disminuir las frustraciones de los vendedores y de los clientes. La eliminación de la división GVC implicó que cada vendedor fuera responsable de vender un pequeño número de productos y que pudiera volverse experto en un área de productos específica. Hurd pidió a los gerentes de ventas que redujeran los requisitos administrativos para los vendedores e incrementarán el apoyo de ventas, para que los representantes pudieran pasar más tiempo de calidad con los clientes. Como resultado, los vendedores ahora pasan más del 40% de su tiempo con los clientes, a diferencia del 30% que dedicaban antes. Además, los vendedores de HP están observando grandes cambios en el apoyo de ventas que reciben:

El vendedor Richard Ditucci empezó a notar algunos de los cambios a finales del año pasado. En esa época, Ditucci estaba tratando de vender servidores de cómputo a Staples. Como parte del proceso, Staples le había pedido que le proporcionara un servidor de muestra para que la empresa lo evaluara. Antes, este tipo de solicitudes solía tardar de dos a tres semanas para resolverse debido a la burocracia de HP. Esta vez, Ditucci obtuvo el servidor que necesitaban en tres días. La rápida respuesta le ayudó a lograr el contrato, valuado en varios millones de dólares.

Para garantizar que los clientes importantes sean atendidos de forma cuidadosa, HP asignó tres o menos cuentas a cada vendedor. Las 2 000 cuentas más importantes sólo fueron asignadas a un vendedor, “para que siempre sepan con quién ponerse en contacto”. Los clientes están notando las diferencias en la atención que reciben de los vendedores de HP:

James Farris, alto ejecutivo de tecnología de Staples, dice que HP ahora permite que su vendedor visite la compañía al menos dos veces al mes, en lugar de una vez. El tiempo adicional permitió que el vendedor tuviera interacciones más valiosas, como la reciente organización de un taller para Staples, con el objetivo de explicar la tecnología de HP a sus ejecutivos. Como resultado, Farris dice que está planeando hacer más negocios con HP. De forma similar, Keith Morrow, director de información de la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven, dice que su representante de ventas de HP ahora “está aquí todo el tiempo” y ha demostrado más conocimientos sobre los productos adecuados para su negocio. Como resultado, en octubre pasado 7-Eleven empezó a distribuir en sus tiendas en Estados Unidos 10 000 *pen pads* HP, un aparato móvil que ayuda a los trabajadores de las tiendas en el piso de ventas.

## UN VENDEDOR DE CORAZÓN

Una vez que la nueva fuerza de ventas se empezó a conformar, Hurd comenzó a enfocarse en el papel del cliente en el proceso de ventas. El hecho de que HP se refiera a sus compradores de negocios como “socios” dice mucho acerca de su filosofía. “Dependemos mucho de [nuestros socios]. Los consideramos como una extensión de la fuerza de ventas de HP”, afirmó Hurd. Para fortalecer la relación entre HP y sus socios, les pidió que participaran en la planeación de cuentas y el desarrollo de estrategias, una actividad que conjunta a los socios con los representantes de ventas de HP y con su equipo de altos ejecutivos.

Debido a que Hurd desea que la fuerza de ventas tenga una relación sólida con sus socios, practica lo que pregona. Pasa hasta el 60% del año visitando a varios socios de canal y a sus clientes. Parte de su tiempo se enfoca en reuniones del programa Executive Connections, que se realizan en muchas partes del mundo. Sin embargo, gran parte de las interacciones de Hurd con los socios de HP también se realizan fuera de ese programa. Esta demostración de compromiso con el cliente a nivel mayor ha creado una enorme lealtad de los clientes hacia HP.

“Es probable que me haya reunido con Mark Hurd más ocasiones en los últimos tres o cuatro años que con todos los directores generales de otros vendedores juntos”, afirma Simon Palmer, presidente de STA establecido en California, uno de los socios proveedores de soluciones con mayor crecimiento de HP. “No hay un director general de ninguna otra compañía de ese tamaño que se le acerque. Es un individuo muy realista, que presenta la historia de HP en términos muy fáciles de entender”. Mark Sarazin, vicepresidente ejecutivo de AdvizeX Technologies, socio de HP durante 25 años, habla en términos similares. “Pasó dos horas y media con nuestros clientes. Habló en un lenguaje comprensible acerca de su propia relación con la TI de HP. Tuvo un gran éxito con los más de 25 directores de información que estaban en la habitación. Uno de ellos dijo que era el mejor evento al que había asistido en toda su carrera”.

En los cuatro años que han pasado desde que Hurd fue nombrado director general, las ganancias, las utilidades y el precio de las acciones aumentaron 44, 123 y 50%, respectivamente. Incluso con lo volátiles que han sido los mercados de HP, Hurd ha llevado a la compañía a nuevos mercados de equipos y también ha ganado una gran presencia en las soluciones de servicios. Cada vez que la compañía ingresa a un nuevo mercado y se enfrenta a nuevos competidores, su fuerza de ventas es el centro de la actividad. En un esfuerzo por obtener la participación de mercado de Dell, Cisco y Lexmark en el mercado de servidores, HP abrió una nueva operación de ventas en Nuevo México, llamada SMB Exchange, la cual combina un centro de atención a clientes (*call center*), ventas internas y equipos de ventas de canal. Los observadores han señalado que, aunque la fuerza de ventas de HP era conocida por ser más pasiva en el pasado, ahora es mucho más agresiva, como la de Cisco.

Hurd sabe que, debido al enorme tamaño de HP, camina en la cuerda floja. De hecho, se refiere al tamaño de la empresa como “un amigo extraño”. Por un lado, esto permite que la compañía ofrezca una enorme cartera de productos y servicios, con el apoyo de una fuerza de ventas masiva. Por el otro, las múltiples capas organizacionales suelen entorpecer la creación de soluciones para los socios y para los clientes. Hurd está haciendo todo lo posible para que HP sea una compañía más eficaz y ligera para que pueda operar con la agilidad y la energía de una empresa mucho más pequeña.

Los cambios que han tenido lugar en HP han provocado que todos se sientan más satisfechos. Y los vendedores más satisfechos son más productivos, lo que a su vez produce clientes más felices. Esto debe implicar un mejor futuro para HP. Hurd sabe que todavía hay mucho trabajo que hacer; sin embargo, con un enfoque constante en la fuerza de ventas y en el proceso de ventas, la compañía está creando una estructura que proporciona mayor valor a sus clientes de negocios. Ahora, si la supertienda de productos electrónicos de su localidad pudiera hacer lo mismo por usted...



### Preguntas de análisis

1. ¿Cuál de las estructuras de la fuerza de ventas descritas en el capítulo describe mejor la estructura de HP?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que tiene la nueva estructura de la fuerza de ventas de HP?
3. Describa algunas de las diferencias en el proceso de ventas que un representante de HP podría enfrentar al vender a un antiguo cliente y a un cliente potencial.
4. Dado que Hurd cuenta con una fuerza de ventas efectiva, ¿en realidad necesita reunirse con tanta frecuencia con los socios de HP?

5. ¿Sería posible que HP funcionara como una compañía más pequeña?, ¿por qué?

**Fuentes:** Citas y ejemplos adaptados de Pui-Wing Tam, "System Reboot: Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006, p. A1; Christopher Hosford, "Rebooting Hewlett-Packard", *Sales & Marketing Management*, julio-agosto de 2006, pp. 32-35; Steven Burke, "HP vs. Cisco: It's Personal", *Computer Reseller News*, 1 de noviembre de 2009, p. 8; Damon Porter, "Never Enough", *Computer Reseller News*, 1 de abril de 2010, p. 24.

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# Marketing directo y marketing en línea: establecimiento de relaciones directas con los clientes

## Presentación del capítulo

En los tres capítulos anteriores estudiamos cómo transmitir valor a los clientes a través de una comunicación de marketing integrada, así como cuatro elementos de la mezcla de comunicaciones de marketing: la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este capítulo examinaremos el marketing directo y su forma con mayor crecimiento, el marketing en línea. En realidad, el marketing directo podría considerarse como algo más que sólo una herramienta de comunicación. De muchas maneras, constituye un método de marketing general, es decir, una combinación de comunicación y canales de distribución. Conforme lea este capítulo,

recuerde que aunque el marketing directo se presenta como una herramienta separada, debe integrarse de forma cuidadosa con los otros elementos de la mezcla promocional.

Para empezar, analicemos a Amazon.com. En tan sólo 15 años, pasó de ser una advenediza y oscura compañía punto com en una de las marcas más conocidas de Internet. Se estima que el 52% de las personas que compran en Internet, empiezan en Amazon. ¿Cómo se ha convertido en un comerciante directo y en línea con tanto éxito? Todo se debe a la creación de experiencias en línea directas, personales y satisfactorias para los clientes. Pocos comerciantes directos lo hacen tan bien como Amazon.com.

## Amazon.com: creación de experiencias en línea directas y satisfactorias para los clientes

Es muy probable que si piensa en compras por Internet, lo primero que le venga a la mente sea Amazon. El pionero de la web abrió sus puertas virtuales en 1995, vendiendo libros en la cochera de su fundador Jeff Bezos en un suburbio de Seattle. Amazon continúa vendiendo libros, *grandes cantidades* de libros, pero ahora también vende casi cualquier cosa, desde música, videos, productos electrónicos, herramientas, enseres para el hogar, ropa, teléfonos celulares y productos de abarrotos, hasta diamantes y langostas de Maine. Muchos analistas consideran que Amazon.com es el modelo de marketing directo en la época digital.

Desde sus inicios, Amazon ha tenido un gran crecimiento. Sus ventas anuales se dispararon de 150 millones de dólares en 1997, a más de 28000 millones de dólares en la actualidad. Durante los últimos cinco años, a pesar de la inestabilidad económica, ha más que triplicado sus ventas. Aunque tuvieron que pasar ocho años para lograr un año de utilidades en 2003, desde entonces sus ganancias se han incrementado más de 25 veces. Sólo el año pasado, sus ventas aumentaron 28% y sus utilidades se dispararon casi un 40%. En la última temporada de fiestas, en cierto momento, los más de 88 millones de clientes activos de Internet en todo el mundo adquirirían 110 artículos por segundo.

¿Qué es lo que ha convertido a Amazon en uno de los principales comerciantes directos del mundo? En su base, la compañía está inexorablemente impulsada por los clientes. “El elemento que promueve todo es la creación de valor genuino para los clientes”, afirma Bezos. La compañía empieza con el cliente y trabaja hacia atrás. “En lugar de preguntarnos para qué somos buenos y qué más podemos hacer con esa habilidad”, comenta

Bezos, “nos preguntamos ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué necesitan? Y después [nosotros] aprendemos esas habilidades”.

Por ejemplo, cuando Amazon vio la oportunidad de atender mejor a los clientes que compraban sus libros al ofrecerles acceso a libros electrónicos y a otro contenido de este tipo, desarrolló su propio producto por primera vez: el innovador *Kindle*, un aparato inalámbrico de lectura para descargar libros, blogs, revistas, periódicos y otros materiales. Su desarrollo llevó más de cuatro años y todo un conjunto de nuevas habilidades. Sin embargo, la dedicación de Amazon a sus clientes lo redituó de forma muy generosa. El aparato es ahora el producto de mayor venta de la compañía, ya que representa el 2% de sus ventas totales, mientras que los libros electrónicos corresponden a otro 1.5% de sus ventas. *Kindle Store* ahora ofrece más de 550000 libros electrónicos, que incluyen nuevos lanzamientos y *bestsellers*, por 11.99 dólares o menos. Además, diversas aplicaciones de *Kindle* permiten que los clientes disfruten sus libros electrónicos en aparatos como Blackberrys, Droids, iPhones y iPads.

Quizás más que saber *qué* vende Amazon, es más importante saber *cómo* lo vende. La compañía no sólo quiere vender libros, DVDs o cámaras digitales; desea entregar una *experiencia* especial a cada cliente. “La experiencia de los clientes es muy impor-

**Amazon.com sobresale en la creación de una relación directa y personalizada con el cliente, y una experiencia satisfactoria en línea. Muchos analistas consideran que Amazon es el modelo de marketing directo en la era digital.**

tante”, afirma Bezos. “Sólo nos hemos enfocado en tener una mejor tienda, donde sea más fácil comprar, donde uno pueda conocer más acerca de los productos, donde existan más opciones y donde existan los precios más bajos. Si uno combina todo esto, las personas dicen: ‘oye, estos tipos realmente lo captaron’”.

Y los clientes también lo captaron. La mayoría de los clientes habituales de Amazon.com sienten una relación sorprendentemente estrecha con la compañía, sobre todo dada la casi completa falta de interacción humana. Amazon está obsesionado con lograr que la experiencia de cada cliente sea por completo personal. Por ejemplo, el sitio web recibe a los clientes con sus propias páginas personalizadas, y la sección “Recomendaciones para usted” ofrece productos especiales para cada persona. Amazon fue la primera empresa en utilizar la tecnología de “filtrado colaborativo”, que revisa cada una de las compras previas de los clientes, así como los patrones de compra de clientes similares, para ofrecer un contenido personalizado. “Queremos que Amazon.com sea la tienda correcta para usted como individuo”, afirma Bezos. “Si tenemos 88 millones de clientes, debemos tener 88 millones de tiendas”.

Los visitantes de Amazon.com reciben una combinación única de beneficios: una enorme selección, un gran valor y conveniencia. Sin embargo, el factor de “descubrimiento” es el que hace que la experiencia de compra sea realmente especial. Una vez dentro del sitio web, usted se siente impulsado a quedarse por un rato, para buscar, aprender y descubrir. Amazon.com se ha convertido en un tipo de comunidad en línea en la que los clientes pueden buscar productos, indagar alternativas de compra, compartir opiniones y críticas con otros visitantes, y platicar en línea con autores y expertos. De esta forma, Amazon hace más que sólo vender productos por Internet. Y también crea relaciones personalizadas y directas con los clientes, y experiencias satisfactorias en línea. Cada año, Amazon aparece como primero o segundo lugar en el American Customer Satisfaction Index, sin importar de qué industria se trate.

Para lograr que los clientes puedan seleccionar más productos y descubrir más cosas, Amazon.com permite que los minoristas de la competencia (desde microempresas familiares hasta Mark & Spencer) ofrezcan sus productos en su tienda, creando así un centro comercial virtual de proporciones increíbles. Incluso alienta a los clientes a vender artículos usados en su sitio. Este mayor surtido atrae a más clientes, y todos se benefician. “Cada vez nos volvemos más importantes en la vida de nuestros clientes”, afirmó un ejecutivo de marketing de Amazon.



Con base en su poderoso crecimiento, muchos han especulado que la compañía se convertirá en el Walmart de la web. De hecho, algunos argumentan que ya lo es. Como se señaló en el capítulo 10, aunque las ventas totales de Walmart de más de 400000 millones de dólares opacan las ventas de Amazon de 28000 millones de dólares, sus ventas en Internet son 12 veces mayores que las de Walmart, de manera que esta última es la que está tratando de alcanzar a Amazon en Internet. En otras palabras, Walmart se quiere convertir en el Amazon.com de Internet, y no a la inversa. Sin embargo, a pesar de sus enormes proporciones, para alcanzar a Amazon en línea, Walmart tendría que igualar la excelente experiencia que tienen sus clientes, y eso no es fácil.

**El pionero en línea Amazon.com no sólo vende productos por Internet, sino que establece relaciones personalizadas y directas con los clientes y crea experiencias en línea para ellos. “Lo que motiva todo es la creación de un valor genuino para los clientes”, afirma el fundador y director general Jeff Bezos, que aparece en la fotografía.**

Sin importar lo que suceda, Amazon ha cambiado para siempre el rostro del marketing en línea y, más importante, el innovador minorista directo ha establecido un estándar muy alto para las experiencias de los clientes en línea. “La razón por la que estoy tan obsesionado con... la experiencia del cliente es porque creo que [nuestro éxito] ha sido motivado exclusivamente por esa experiencia”, afirma Bezos. “No somos grandes publicistas, por lo que nos enfocamos en los clientes, descubrimos lo que desean y buscamos la forma de satisfacerlos”.<sup>1</sup>

**Muchas de las** herramientas de marketing y de promoción que estudiamos en los capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing masivo*, es decir, iban dirigidas a grandes mercados con mensajes estandarizados y ofertas distribuidas a través de intermediarios. Sin embargo, en la actualidad, con la tendencia hacia un marketing más dirigido y de los avances de la tecnología digital, muchas compañías están adoptando el *marketing directo*, ya sea como su principal enfoque de marketing (como en el caso de Amazon) o como complemento de otros enfoques. En esta sección exploramos el creciente mundo del marketing directo.

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir el marketing directo y analizar los beneficios que ofrece a los clientes y a las compañías.

El nuevo modelo de marketing directo

Crecimiento y beneficios del marketing directo

Bases de datos de clientes y marketing directo

## Objetivo 2

Identificar y analizar las principales formas de marketing directo.

Formas de marketing directo

## Objetivo 3

Explicar cómo han respondido las compañías a Internet y a otras nuevas tecnologías poderosas con estrategias de marketing en línea.

Marketing en línea

## Objetivo 4

Analizar la manera en que las compañías llevan a cabo el marketing en línea para entregar de manera redituable más valor a los clientes.

Establecimiento de una presencia de marketing en línea

## Objetivo 5

Presentar un panorama general de la política pública y los temas éticos que plantea el marketing directo.

Temas de política pública en el marketing directo

### Marketing directo

Conexiones directas con consumidores individuales o segmentos específicos, seleccionados cuidadosamente, a menudo basados en una interacción personal.

El **marketing directo** consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basados en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Más allá de construir la marca y establecer relaciones, los mercadólogos directos buscan una respuesta directa, inmediata y medible por parte de los consumidores. Por ejemplo, como vimos en la historia al inicio del capítulo, Amazon interactúa de forma directa con los clientes en su sitio web, para ayudarlos a descubrir y comprar casi cualquier cosa por Internet. De manera similar, GEICO interactúa de manera directa con sus clientes, ya sea por teléfono, a través de su sitio web, o incluso en sus páginas de Facebook, Twitter o YouTube, para establecer relaciones de marca individuales, proporcionar cotizaciones de seguros, vender pólizas o dar servicio a las cuentas de clientes.

**Comentario del autor** Para la mayoría de las compañías, el marketing directo es un canal o medio complementario. Sin embargo, para otras empresas actuales, como Amazon, eBay o GEICO, el marketing directo es una forma completa de hacer negocios.

## El nuevo modelo de marketing directo

Los primeros mercadólogos directos (compañías por catálogo, por correo directo y los telemercadólogos) reunían nombres de clientes y vendían artículos principalmente por correo y por teléfono. Sin embargo, en la actualidad el marketing directo ha sufrido una transformación impresionante impulsada por los rápidos avances en las tecnologías de bases de datos y los nuevos medios de marketing, en especial Internet.

En los capítulos anteriores consideramos al marketing directo como la distribución directa, es decir, como canales de marketing sin intermediarios. También nos referimos al marketing directo como un elemento de la mezcla de promoción, como un método para la comunicación directa con los consumidores. En realidad, el marketing directo es ambas cosas.

La mayoría de las empresas aún utilizan el marketing directo como un canal o medio complementario. Así, Lexus vende principalmente por medio de la publicidad en medios de comunicación masiva y por su red de concesionarios de alta calidad, aunque también complementa estos



● El nuevo modelo de marketing directo: compañías como GEICO han construido su enfoque completo hacia el mercado alrededor del marketing directo: "sólo visite geico.com o llame al teléfono 1-800-947-AUTO.

canales con el marketing directo. Su marketing directo incluye DVDs promocionales y otros materiales que se envían por correo directamente a los clientes potenciales, y una página web ([www.lexus.com](http://www.lexus.com)) que ofrece información a los consumidores acerca de sus diversos modelos, financiamiento, comparaciones con los competidores y la ubicación de sus concesionarios. De forma similar, la mayoría de las tiendas departamentales, como Sears y Macy's, venden buena parte de su mercancía en los anaqueles de la tienda, pero también venden a través del correo directo y de catálogos en línea.

Sin embargo, para muchas compañías de hoy el marketing directo es más que un canal o medio publicitario complementario; es un modelo completo de hacer negocios. Las empresas que usan este nuevo *modelo directo*, lo emplean como *único* método. ● Compañías como Amazon.com, eBay y GEICO han construido su enfoque completo hacia el mercado alrededor del marketing directo.

## Beneficios y crecimiento del marketing directo

El marketing directo se ha convertido en la forma de marketing con mayor crecimiento. Según la Direct Marketing Association (DMA), las compañías estadounidenses gastaron 149 300 millones de dólares en marketing directo el año pasado, el 54% de todo el dinero que se gasta en publicidad. En 2009, una inversión de un dólar en gastos de publicidad de marketing directo produjo, en promedio, una ganancia incremental estimada de 11.65 dólares en todas las industrias. En otras palabras, estos gastos generaron un estimado de 1 200 billones de dólares en ventas de marketing directo, lo cual representa alrededor del 8% de las ventas totales de la economía estadounidense. La DMA calcula que las ventas por marketing directo crecerán 5.3% al año a lo largo

del 2013, comparado con el pronóstico de un crecimiento anual del 4.1% en las ventas totales en Estados Unidos.<sup>2</sup>

El marketing directo cada vez está más orientado hacia la web, y el marketing en Internet está obteniendo una creciente porción de los gastos y ventas de marketing. Por ejemplo, los mercadólogos estadounidenses gastaron el año pasado un estimado de 23 000 millones de dólares en publicidad en línea, 16.2% de todos los gastos realizados en los medios de comunicación masiva, y más del doble de lo que se gastó sólo cuatro años antes. Estos esfuerzos generaron casi 300 000 millones de dólares en gastos de consumo en línea.<sup>3</sup>

## Beneficios para los compradores

Para los compradores, el marketing directo es conveniente, fácil de usar y privado. Los comerciantes directos nunca cierran sus puertas, y los clientes no tienen que viajar largas distancias y visitar muchas tiendas para encontrar productos. Desde su hogar, oficina o casi desde cualquier parte, los clientes pueden hacer compras en Internet en cualquier momento del día o de la noche. Los compradores de negocios pueden obtener información acerca de productos y servicios sin ocupar el tiempo de los vendedores.

El marketing directo ofrece a los compradores un acceso inmediato a una gran cantidad de productos. Los comerciantes directos pueden ofrecer casi un surtido ilimitado a los clientes en cualquier parte del mundo. Sólo compare los enormes surtidos que ofrecen muchos comerciantes de Internet con los surtidos más reducidos de sus contrapartes tradicionales. Por ejemplo, visite [mercadolibre.com](http://mercadolibre.com), una de página que ofrece todo tipo de productos a los consumidores, desde autos hasta productos para el cuidado personal y para el hogar. De manera similar, el minorista directo [Zappos.com](http://Zappos.com) ofrece más de 2.7 millones de zapatos, bolsos de mano, artículos de ropa y accesorios de más de 1300 marcas. Ninguna tienda física podría ofrecer un acceso como éste a surtidos tan vastos.

Los canales de marketing directo también les proporcionan a los compradores una cantidad inmensa de información comparativa acerca de compañías, productos y competidores. Los catálogos o los sitios web buenos a menudo ofrecen más información, y de formas más útiles que lo que el mejor vendedor al menudeo podría ofrecer. Por ejemplo, [Amazon.com](http://Amazon.com) brinda más infor-

mación de la que la mayoría de la gente podría procesar, desde listas de los 10 mejores productos, descripciones detalladas de los artículos, y críticas de expertos y usuarios de productos, hasta recomendaciones basadas en las compras realizadas previamente por los clientes. Los catálogos de Sears ofrecen un tesoro de información acerca de la mercancía y los servicios de sus tiendas. De hecho, lo más probable es que no le parezca raro ver a un vendedor de Sears revisando un catálogo de la tienda para obtener información más detallada de los productos mientras trata de aconsejar a un cliente.

Por último, el marketing directo es inmediato e interactivo, ya que los compradores tienen la posibilidad de interactuar con los vendedores por teléfono o en su sitio web para crear la configuración exacta de la información, productos o servicios que desean y hacer el pedido en el momento. Además, el marketing directo permite que los consumidores tengan una mayor medida de control, ya que ellos deciden cuáles catálogos desean revisar y cuáles sitios web quieren visitar.

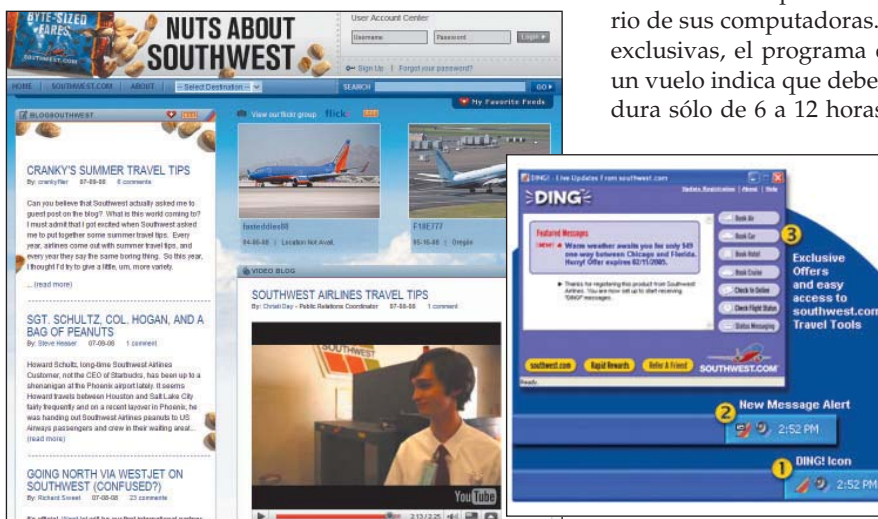
## Beneficios para los vendedores

Para los vendedores, el marketing directo es una herramienta poderosa para establecer relaciones con los clientes. Los mercadólogos directos de hoy pueden dirigirse a pequeños grupos de consumidores o a consumidores individuales. Debido a la naturaleza personalizada del marketing directo, las compañías pueden interactuar con los clientes por teléfono o en línea, conocer más sus necesidades y adaptar los productos y servicios a los gustos específicos de sus clientes. Estos últimos, a su vez, pueden hacer preguntas y brindar retroalimentación.

El marketing directo también ofrece a los vendedores una alternativa más rápida y más eficaz a un costo más bajo para llegar a sus mercados. El marketing directo ha crecido con rapidez en el comercio entre negocios, en parte como respuesta a los siempre crecientes costos del marketing que implican una fuerza de ventas. Como cada visita de ventas personal cuesta en promedio 350 dólares o más, sólo deberían realizarse en caso necesario y cuando se trate de prospectos y clientes muy importantes.<sup>4</sup> Los medios que tienen un costo más bajo por contacto, como el telemarketing entre negocios, el correo directo y los sitios web de las compañías, a menudo suelen ser más económicos.

De manera similar, el marketing directo en línea es menos costoso, más eficaz y permite un manejo más rápido de las funciones de canal y de logística, como el procesamiento de pedidos, el manejo de inventario y la entrega de productos. Comerciantes directos como Amazon y Netflix también evitan los gastos de mantener la tienda y los costos relacionados de renta, seguro y servicios, y así trasladan los ahorros a los clientes.

El marketing directo también ofrece una mayor flexibilidad, ya que permite que los mercadólogos realicen ajustes constantes a los precios y a los programas, o que hagan anuncios y ofertas de forma inmediata, personal y en el momento adecuado. Por ejemplo, en su conocido estilo tan personal, Southwest Airlines utiliza herramientas tecnológicas de marketing directo, incluyendo una aplicación (DING!) y un blog (Nuts about Southwest) para entrar de manera directa en la vida cotidiana de sus clientes, con su autorización:<sup>5</sup>



DING! Es una aplicación que los clientes pueden descargar al escritorio de sus computadoras. Siempre que se ofrecen tarifas de descuento exclusivas, el programa emite el conocido sonido del timbre que en un vuelo indica que debemos ponernos el cinturón. El gran descuento dura sólo de 6 a 12 horas y se puede hacer efectivo en línea al hacer clic en la aplicación. También disponible en una aplicación para los teléfonos celulares, DING! permite que la línea aérea utilice el sistema de reservaciones y transmita descuentos en las tarifas directamente a los clientes interesados. A la larga, la aplicación incluso le permitirá personalizar las ofertas de tarifas con base en las características únicas y preferencias de viaje de cada cliente. En sus primeros dos años, la aplicación DING! fue descargada por casi 2 millones de clientes y generó más de 150 millones de dólares en boletos vendidos.

Southwest Airlines utiliza herramientas tecnológicas de marketing directo, incluyendo una aplicación y un blog, para entrar directamente en la vida cotidiana de sus clientes.

Por último, el marketing directo ofrece a los vendedores un acceso a los com-

pradores a los que no podrían llegar a través de otros canales. Las empresas más pequeñas pueden enviar catálogos por correo a los clientes fuera de sus mercados locales, y publicar números telefónicos gratuitos para manejar pedidos y solicitudes. El marketing por Internet es un verdadero medio global con el que los compradores y los vendedores se comunican de un país a otro en cuestión de segundos. Un usuario de Internet ubicado en París o en Estambul puede revisar en línea el catálogo de L.L.Bean con tanta facilidad como alguien que vive en Freeport, Maine, el lugar donde se ubica el minorista directo. Incluso los mercadólogos pequeños han descubierto que tienen acceso a los mercados globales.

**Comentario del autor** El marketing directo inicia con una buena base de datos de los clientes. Una compañía no es más que lo que sabe acerca de sus clientes.

## Bases de datos de los clientes y marketing directo

El marketing directo eficaz inicia con una buena base de datos de clientes. Una **base de datos de clientes** es un conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes o prospectos individuales. Una buena base de datos de clientes puede ser una herramienta poderosa para establecer relaciones, además de que le proporciona a la compañía una visión de 360 grados de sus clientes y de su comportamiento. Una compañía no es más que lo que sabe acerca de sus clientes.

**Base de datos de clientes**  
Conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes individuales o prospectos; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

En el marketing de consumo, la base de datos de clientes contiene información geográfica del cliente (dirección, región), demográfica (edad, ingreso, miembros de la familia, fechas de nacimiento), psicográfica (actividades, intereses y opiniones) y comportamiento de compra (preferencias de compra y la actualidad, frecuencia y valor monetario de las compras pasadas). En el marketing entre negocios, el perfil del cliente podría contener los productos y servicios que ha comprado, el volumen y los precios pasados, los principales contactos, los proveedores de la competencia, el estado de los contratos actuales, los gastos futuros estimados, y las fortalezas y debilidades competitivas para realizar ventas y ofrecer servicios a esa cuenta.

Algunas de estas bases de datos son enormes. Por ejemplo, el operador de casinos Harrah's Entertainment ha construido una base de datos de clientes que contiene 700 terabytes de información, lo que equivale aproximadamente a 70 veces la cantidad del material impreso de la biblioteca del Congreso. La compañía utiliza estos datos para crear experiencias especiales para los clientes. De manera similar, Walmart captura datos sobre cada artículo, de cada cliente, en cada tienda, todos los días. Su base de datos contiene más de 2.5 petabytes de datos, y eso equivale a 2000 millones de copias de *Moby Dick*. Google procesa la sorprendente cantidad de 20 petabytes de datos cada día.<sup>6</sup>

Las compañías usan sus bases de datos de muchas maneras. Les sirven para identificar buenos prospectos y generar oportunidades de ventas. También analizan sus bases de datos para conocer a los clientes en detalle y después ajustar sus ofertas de mercado y comunicaciones a las preferencias y conductas especiales de segmentos o personas meta. En general, la base de datos de una compañía puede ser una herramienta importante para establecer relaciones a largo plazo más sólidas con los clientes.

Por ejemplo, el proveedor de tarjetas de crédito American Express utiliza su base de datos para encontrar formas de atender las necesidades a largo plazo de sus clientes, sin importar el impacto inmediato en las ventas, con el fin de crear una cartera de clientes increíblemente leal:

American Express es una de las marcas de servicios más respetada del mundo. Para lograrlo, la propuesta que ofrece es anticipar, satisfacer y exceder las expectativas de cada segmento de clientes con relación a sistemas de pagos, servicios financieros y de viajes en todo el mundo. En American Express existe un compromiso elemental, que es el de hacer que los clientes se sientan respetados y especiales, a través de un excelente servicio, complementado con experiencia e integridad de su personal. Para American Express, la promesa de marca, a nivel mundial, es hacer sentir al cliente respetado y especial a través de un servicio integral e insuperable. Sabe que lo que los consumidores están pagando es servicio, calidad y valor. Una de sus estrategias es la administración correcta de su base de datos. Y maneja la comunicación directa a través del correo directo. No invierte en grandes campañas, ya que no es un producto masivo; y gran parte de su éxito se debe a que ha logrado segmentar a los clientes de tal forma que los cono-



● Bases de datos de clientes: el proveedor de tarjetas de crédito American Express utiliza su extensa bases de datos para ofrecer productos específicos de acuerdo con su segmentación.

ce perfectamente; sabe cuáles son sus preferencias, sus gustos, qué es lo que están buscando y, dependiendo de la tarjeta y el perfil que tenga cada uno, le ofrece distintas promociones y beneficios. Los hábitos de consumo y estilo de vida de sus tarjetahabientes en cuestiones de cómo manejan su línea de crédito, su perfil de gastos, en dónde consumen, para qué utilizan su tarjeta, frecuencia de uso y preferencias, ofrece información sumamente valiosa para conocerlo y poderlo segmentar. Envía correos directos con base en lo que está consumiendo, lo que permite hacer una comunicación mucho más precisa y ofrecer servicios, promociones y beneficios *ad hoc*. También ha desarrollado herramientas más sofisticadas de *Customer Relationship Management* con las cuales pretende conocer perfectamente a cada uno de sus clientes, saber quién es, qué es lo que necesita y poderle hablar de "tú"; es decir, conocer a cada uno y poder ofrecerle un mejor servicio. Para American Express, prestar atención al análisis de datos le proporciona una ventaja operativa que le permite tener mayor claridad en los problemas del negocio. La consolidación de múltiples fuentes de datos para tener una visión de conjunto de los gastos de la empresa proporciona un incremento de los beneficios. Podemos decir que las empresas con prácticas destacadas consolidan los datos procedentes de múltiples fuentes a nivel local, regional y mundial para obtener una visión global de sus gastos.<sup>7</sup>

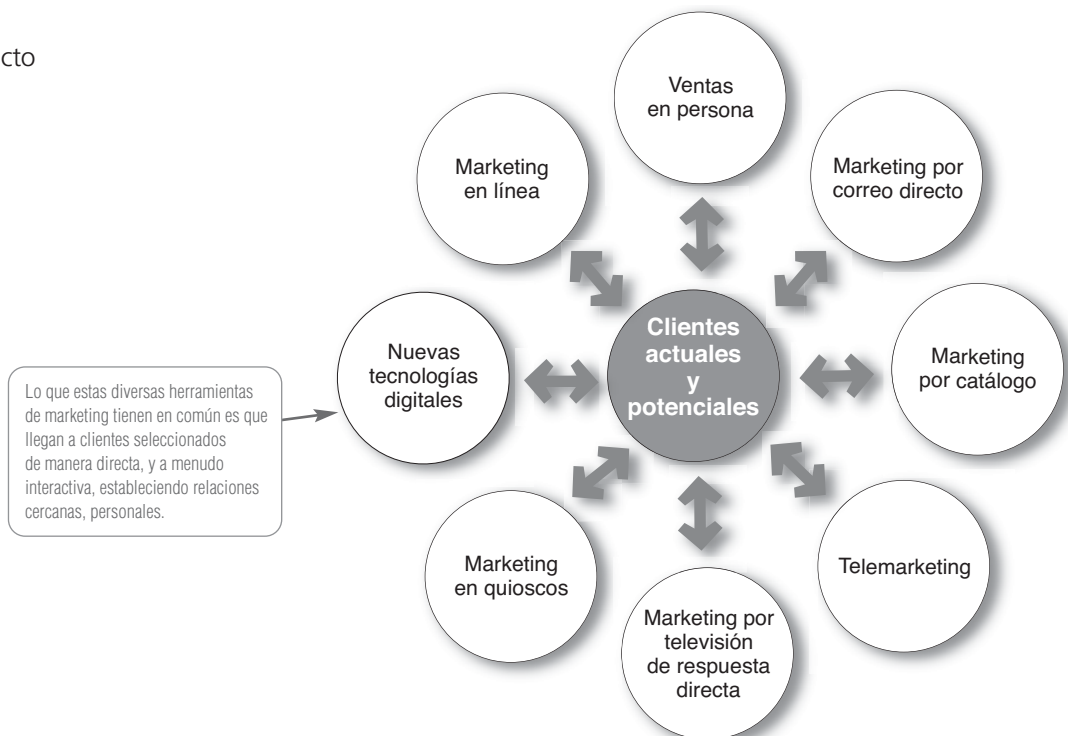
Al igual que muchas otras herramientas de marketing, el marketing de base de datos requiere de una inversión especial. Las compañías deben invertir en hardware para computadora, software para bases de datos, programas analíticos, vínculos de comunicación y personal capacitado. El sistema de base de datos debe ser fácil de usar y estar disponible para diversos grupos de marketing, incluyendo el personal de gerencia de producto y marca, de desarrollo de nuevos productos, de publicidad y promoción, de correo directo, de telemarketing, de marketing por Internet, de ventas de campo, de surtido de pedidos y de servicio al cliente. No obstante, una base de datos bien administrada produce resultados en ventas y relaciones con los clientes que cubren de sobra sus costos.

**Comentario del autor** | El marketing directo cuenta con muchas herramientas, desde las antiguas y tradicionales favoritas, como el correo directo, los catálogos y el telemarketing, hasta Internet y otros novedosos métodos digitales.

## Formas de marketing directo

Las principales formas de marketing directo, tal como se muestra en la **figura 17.1**, incluyen las ventas personales, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el marketing por teléfono, el marketing por televisión de respuesta directa (DRTV, por sus siglas en inglés), el marketing en quioscos, las nuevas tecnologías digitales de marketing directo y el marketing en línea. En el capítulo 16 estudiamos con mayor detalle las ventas personales. Aquí, examinamos las otras formas del marketing directo.

**FIGURA | 17.1**  
Formas del marketing directo





### Marketing por correo directo

Marketing directo mediante el envío de una oferta, anuncio, recordatorio u otros mensajes comerciales a una persona a una dirección virtual o física específica.

## Marketing por correo directo

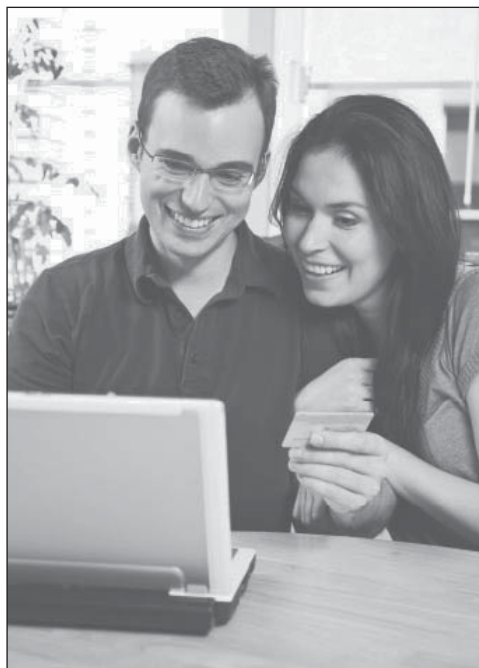
El **marketing por correo directo** consiste en enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona a una dirección física o virtual específica. Con el uso de listas de correo muy selectas, los mercadólogos directos envían millones de piezas de correo cada año, como cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, DVDs y otros “vendedores con alas”. Por mucho, el correo directo es el medio más grande para el marketing directo. La DMA reporta que los comerciantes estadounidenses gastaron 44 400 millones de dólares en correo directo el año pasado (incluyendo el correo con catálogo y sin catálogo), cantidad que representa el 32% de los gastos totales en el marketing directo.<sup>8</sup>

El correo directo es muy adecuado para una comunicación directa y personalizada, ya que permite una gran selectividad del mercado meta, puede personalizarse, es flexible, y sus resultados son fáciles de medir. A pesar de que el costo de ponerse en contacto con mil personas es más elevado que el que ofrecen los medios de comunicación masiva, como la televisión y las revistas, las personas que lo reciben son mucho mejores prospectos. El correo directo ha tenido éxito al promover todo tipo de productos, desde libros, DVDs, seguros, regalos, comida gourmet, ropa y otros productos de consumo, hasta productos industriales de todo tipo. Las instituciones altruistas también utilizan mucho el correo directo para recaudar miles de millones de dólares cada año.

Algunos analistas pronostican una disminución en el uso de las formas tradicionales de correo directo en los próximos años, conforme los mercadólogos utilicen formas digitales más novedosas, como el correo electrónico y el marketing móvil (telefonía celular). Los correos electrónicos, el marketing móvil y otras formas más recientes de envío directo, transmiten mensajes a velocidades increíbles y a costos más bajos, comparados con el ritmo del “correo tortuga” de las oficinas postales. Más adelante, en este capítulo, analizaremos el correo electrónico y el marketing móvil con mayor detalle.

Sin embargo, aunque las nuevas formas digitales de correo directo se están volviendo más populares, la forma tradicional continúa siendo, por mucho, la más utilizada. El marketing por correo ofrece algunas ventajas especiales sobre sus contrapartes digitales, ya que les proporciona a las personas algo tangible que pueden conservar. El correo electrónico se selecciona o elimina con facilidad. “[Con] los filtros y los archivos de correo basura, que sirven para mantener nuestros mensajes fuera de las bandejas de los consumidores, en ocasiones debemos pegar algunas estampillas”, comenta un gerente de marketing directo.<sup>9</sup>

El correo directo tradicional se puede utilizar de forma eficaz en combinación con otros medios, como los sitios web de las compañías. Por ejemplo, en la actualidad algunos mercadólogos envían correos directos que incluyen URL personalizados (PURL), es decir, direcciones electrónicas como [www.intel.com/JuanPerez](http://www.intel.com/JuanPerez), que invitan a prospectos interesados a sitios web individualizados. ● Considere el siguiente ejemplo:<sup>10</sup>



● La combinación de correo directo con PURL ha sido un éxito para las ventas por Internet.

Las tiendas outlet dejaron de ser sólo físicas en el 2001, cuando la compañía francesa Vente-Privée, proveniente del negocio de liquidación de stocks, inauguró el sistema de venta outlet por Internet. Por su parte, Privalia es actualmente uno de los outlet online más importantes de México. Aunque con diferentes matices, el funcionamiento de ambas empresas es muy parecido: organizan ventas privadas de productos de marcas de primera línea con descuentos hasta de un 70% con respecto a su precio de lista en tiendas. Los socios reciben en su correo información previa de las ventas y tienen oportunidad de adquirir los productos unos días antes de la venta general.

Privalia sólo manda información sobre las ventas a sus suscriptores; y para atraer nuevos socios incentiva a la gente con promociones que consisten en regalar un monto de su compra si se dan de alta, o envíos gratis a quien recomienda a sus amigos. En Privalia cualquier persona puede ser socio, no necesita un “padrino” para darte de alta, aunque si tiene uno se hará acreedor a un descuento. El proceso de registro es muy rápido y sencillo, y al día siguiente comienzan a recibir en su correo invitaciones de ventas. Las ofertas son enviadas en promedio cada dos días, y las campañas suelen durar entre 2 y 5 días.

Se accede a las ofertas siguiendo el enlace del correo electrónico o entrando directamente en su página de Internet; donde después de registrarse aparecen todas las campañas disponibles y las próximas. Para segmentar a su mercado, Privalia aplica un cuestionario al momento de la suscripción; de esta manera sabe qué productos le interesan al cliente y al mismo tiempo evita enviar correo no deseado.

El correo directo, ya sea tradicional o digital, podría ser considerado “correo basura” o correo no deseado si se envía a personas que no están interesadas. Es por esto que los mercadólogos inteligentes están enfocando su correo directo de forma

cuidadosa para no perder su dinero y el tiempo de los destinatarios. Están diseñando programas basados en autorizaciones, enviando correos directos, correos electrónicos y anuncios móviles únicamente a aquellas personas que desean recibirlos.

## Marketing por catálogo

Los avances tecnológicos, junto con el surgimiento del marketing uno a uno, personalizado, han provocado grandes cambios en el **marketing por catálogo**. La revista *Catalog Age* definía un *catálogo* como “un segmento impreso y encuadernado de por lo menos ocho páginas que vende múltiples productos y ofrece un mecanismo directo para hacer pedidos”. En la actualidad esta definición ya es tristemente anticuada.

Con la estampida hacia Internet, un número cada vez mayor de catálogos son electrónicos. Ha surgido una variedad de nuevos catálogos que sólo existe en la web y la mayor parte de los diseñadores de catálogos impresos han añadido catálogos por Internet a su mezcla de marketing. Los catálogos en la web eliminan los costos de impresión y de envío y, mientras que en un catálogo impreso el espacio está limitado, los catálogos en línea pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancía. Por último, los catálogos en línea facilitan el comercio en tiempo real; es posible añadir o eliminar productos y características según se necesite, y los precios se pueden ajustar al instante para adaptarse a la demanda.

No obstante, a pesar de las ventajas de los catálogos en línea, como podría indicarle su buzón de correo lleno, los catálogos impresos siguen teniendo mucho éxito. Los mercadólogos directos estadounidenses enviaron por correo más de 17 000 millones de catálogos el año pasado (alrededor de 56 por habitante). ¿Por qué las compañías no están desechando sus obsoletos catálogos de papel en esta nueva época digital? Por una razón, los catálogos impresos crean vínculos emocionales con los clientes que los espacios de ventas en línea no pueden lograr.

“Las brillantes páginas de los catálogos aún seducen a los compradores de una forma que las imágenes de las computadoras no pueden lograr”, afirma un analista. “Entre los minoristas que dependen principalmente de las ventas directas, el 62% afirma que su principal generador de ganancias es el catálogo impreso”.<sup>11</sup>

Además, los catálogos impresos son una de las mejores formas de conseguir ventas en línea, lo que hace que ahora sean más importantes que nunca en la época digital. Según un estudio reciente, el 70% de las compras en línea son motivadas por los catálogos. Otro estudio descubrió que los consumidores que reciben catálogos de los minoristas gastan 28% más en el sitio web de ese vendedor que los sitios de los que no envían catálogos. ● De esta forma, los mayoristas que también venden en línea, como Costco.com, ya empezaron a producir catálogos con la esperanza de realizar más ventas electrónicas.<sup>12</sup>

## Marketing por teléfono

El **marketing por teléfono** implica usar el teléfono para vender directamente a los consumidores y clientes de negocios. El año pasado, más del 19% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo se realizaron por vía telefónica. Todos estamos familiarizados con el marketing por teléfono dirigido a los consumidores, pero los mercadólogos entre negocios también lo utilizan mucho, ya que representa más del 55% de todas las ventas que se realizan por medio del marketing por teléfono.<sup>13</sup> Los mercadólogos usan el marketing telefónico *hacia fuera* para vender directamente a los consumidores y a los negocios. ● Los números 800 sin costo *de ingreso* se utilizan para recibir pedidos de la televisión y anuncios impresos, correo directo o catálogos.

El telemarketing que se diseña y dirige de manera apropiada ofrece muchos beneficios, entre los que destacan compras más cómodas y una mayor información acerca de los productos y servicios. Sin embargo, el gran crecimiento que ha tenido en los últimos años el marketing por teléfono hacia afuera no solicitado, ha molestado a muchos consumidores, quienes se quejan de las “llamadas telefónicas no deseadas” que reciben casi a diario.

En 2003, los legisladores estadounidenses respondieron con el National Do Not Call Registry, que es administrado por la FTC. La legislación prohíbe la mayoría de las llamadas de telemarketing a los números registrados (aunque las personas aún pueden recibir llamadas de grupos sin fines de lucro, políticos y compañías con las que han hecho negocios recientemente). Los consumidores han respondido de forma entusiasta. Hasta la fecha, se han registrado más de 191 millones de números telefónicos en el sitio [www.donotcall.gov](http://www.donotcall.gov) o al teléfono 888-382-1222. Los negocios que violen las leyes de no llamar pueden recibir multas de hasta 11 000 dólares por cada violación. Según un vocero de la FTC, el programa “ha tenido un éxito excepcional”.<sup>14</sup>

### Marketing de catálogo

Marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, en video o digitales, que se envían por correo a clientes seleccionados, se colocan en las tiendas o se ofrecen en línea.



● Los catálogos impresos son una de las mejores formas de motivar las ventas en línea. Incluso el mayorista Costco (Costco.com.mx), también vende en línea, y produce un catálogo impreso.

### Marketing por teléfono

Uso del teléfono para vender de manera directa a los clientes.



● Los comerciantes utilizan números telefónicos gratuitos (01-800-) para dar información de sus servicios.

### Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV)

Marketing directo por televisión que incluye anuncios televisivos de respuesta directa (o infomerciales), y canales de compras en casa.

televisión, generalmente de 60 a 120 segundos de duración, que describen de modo convincente un producto y ofrecen a los clientes un número telefónico sin costo o un sitio web para hacer los pedidos. Los televidentes a menudo encuentran programas publicitarios de 30 minutos o más, llamados *infomerciales*, de un solo producto.

Las campañas DRTV exitosas pueden conseguir grandes ventas. Por ejemplo, Inova ha tenido grandes ventas gracias a los infomerciales. Y el no muy conocido productor de infomerciales Guthy-Renker ayudó a convertir el tratamiento para el acné Proactiv Solution en una marca poderosa que gana 830 millones de dólares al año al vender sus productos a 5 millones de clientes activos (compare eso con los 150 millones de dólares que venden al año las farmacias estadounidenses en productos para el acné).<sup>16</sup>

Los anuncios DRTV a menudo se asocian con mensajes hasta cierto punto llamativos y cuestionables de limpiadores, quitamanchas, utensilios de cocina y métodos milagrosos para estar en forma sin mucho esfuerzo. Por ejemplo, durante los últimos años, anunciantes gritones de televisión como Anthony Sullivan (Swivel Sweeper, Awesome Auger) y Vince Offer (ShamWow, SlapChop) han logrado vender miles de millones de dólares en productos “Como los vio en la televisión”. Marcas como OxiClean, ShamWow y Snuggie (una cobija con mangas) se han convertido en anuncios DRTV clásicos de culto.<sup>17</sup>

No obstante, en los últimos años varias compañías grandes (desde P&G, Disney, Revlon, Apple y Kodak hasta Coca-Cola, Anheuser-Busch e incluso la marina estadounidense) han empezado a utilizar infomerciales para vender sus productos, remitir a los clientes con los minoristas, reclutar miembros o atraer compradores a sus sitios web. Por ejemplo, Inova utiliza la televisión de respuesta directa para hacer llegar su mensaje directamente a los clientes.<sup>18</sup>

En 1993, los estudiantes Juan Carlos y Fernando Mercenari decidieron incursionar en un negocio propio: la importación de artículos novedosos. Para ello fundaron la empresa Inova, con la cual iniciaron el camino de la comercialización, la cual siete años más tarde los condujo a ampliar su línea de negocios hasta crear una productora de infomerciales: esos anuncios publicitarios que se transmiten por televisión y que ahora complementa sus actividades con ventas a través de Internet. De 1993 a la fecha, Inova ha vivido la evolución de las ventas, tanto en concepto y formas como en tecnología. Empezaron importando una máquina para hacer hielo; pusieron el anuncio de venta y una fotografía del producto en un diario y comenzaron a vender. Después lo colocaron en el Mercatálogo y continuaron las ventas. Como ya había cierta tecnología para ofrecer sus productos a través de venta directa y por teléfono, empezaron a realizar más importaciones. Desde entonces buscaron productos innovadores en ferias y catálogos de diferentes partes del mundo para adquirir lo que pensaban tenía posibilidades de venderse en México. Después de un poco de experiencia y resultados positivos en diferentes catálogos, y con una línea de productos amplia (para 1997 ya tenían 40), iniciaron la apertura de locales propios: quioscos en centros comerciales. Actualmente tienen 20 de estos establecimiento con una modalidad de venta que está acompañada con promoción de venta

La legislación que evita estas llamadas ha dañado a la industria del telemarketing, aunque no demasiado. Dos formas principales de telemarketing (el telemarketing de consumidores hacia dentro y el telemarketing entre negocios hacia fuera) conservan su fuerza y continúan creciendo. El telemarketing también sigue siendo una importante herramienta de los grupos políticos y sin fines de lucro para recaudar fondos. De hecho, parecería que las leyes de no llamar, más que perjudicar a los comerciantes directos, los está ayudando. En lugar de hacer llamadas no deseadas, muchos de ellos están desarrollando sistemas de llamadas “opcionales” en los que proporcionan información útil y ofrecen promociones a los clientes que han invitado a la compañía a ponerse en contacto con ellos por teléfono o correo electrónico. El modelo opcional brinda más rendimientos para los mercadólogos que el modelo invasivo anterior.

Mientras tanto, los mercadólogos que violan las regulaciones de no llamar se han convertido cada vez más en el blanco de grupos activistas que protegen a los consumidores, que pagan el favor al saturar el sistema telefónico de la compañía con llamadas y mensajes.<sup>15</sup>

### Marketing por televisión de respuesta directa

El **marketing por televisión de respuesta directa (DRTV)**, por sus siglas en inglés) puede adoptar dos formas principales. La primera es la *publicidad televisiva de respuesta directa*. Los vendedores directos transmiten anuncios por

por televisión (infomerciales). La publicidad que hacían no era para que la gente fuera a las tiendas, sino como venta a través de un teléfono, desde un centro de telemarketing. Como ellos mismos realizaban la producción del infomercial, en un momento les surgió la idea de abrir una casa productora de infomerciales para televisión con otros productos. Actualmente manejan 160 productos, y entre sus planes está el de reproducir el modelo en otros puntos del país. De momento la producción de infomerciales es el negocio más importante para ellos, y es a través de éstos como Inova logró penetrar en el mercado exterior facilitando el hecho de que no necesitan instalaciones físicas, ya que con un número telefónico realizan la expansión. Cuando Inova se constituyó como empresa, la transmisión de infomerciales era prácticamente nula en la televisión mexicana, y en ese momento el telemarketing no estaba muy desarrollado; el acceso a los números 1-800, era escaso. En síntesis, el ambiente para las ventas era distinto al actual. La impresionante evolución de las comunicaciones ha influido en este negocio, ya que actualmente es mucho más sencillo y barato tener acceso a Internet, y la tecnología de computadoras y software para telemarketing está muy desarrollada; los medios electrónicos (como la televisión) son más accesibles y los servicios de entrega se han hecho más eficientes.

Otro factor que ha ayudado a esta forma de venta es el sistema de pago, aprovechando que ahora las personas tienen menos miedo de hacer sus adquisiciones a través de Internet, la página de esta empresa, que inició como una sala de exhibición, actualmente es un gran medio de venta, y de transmisión y recepción de información relacionada con el negocio.

Internet es lo que está revolucionando las ventas; el comercio electrónico y los infomerciales se complementan, la gente va a seguir viendo la televisión, y la ventaja de un infomercial es que cuenta con media hora para explicar todo lo relacionado con el producto; el tiempo necesario de posicionamiento. Hoy Inova se ha convertido en la empresa número uno en ventas por televisión en México, que crea, desarrolla y produce marcas comercializadas con clientes en todo el mundo.

Los *canales de compras en casa*, otra forma de marketing por televisión de respuesta directa, son programas de televisión o canales enteros dedicados a la venta de bienes y servicios. Algunos canales de compras en casa, como CV directo, el Quality Value Channel (QVC), la Home Shopping Network (HSN) y ShopNBC, transmiten las 24 horas del día. Los anfitriones de los programas hablan con los televidentes por teléfono y ofrecen productos que van desde joyería, lámparas, muñecas de colección y ropa, hasta herramientas eléctricas y electrodomésticos. Los televidentes llaman a un número sin costo o visitan una página en línea para solicitar los productos. Con la extensa distribución de televisión por cable y satelital, las tres principales cadenas de compras en conjunto ahora llegan a 248 millones de hogares en todo el mundo.

A pesar de su mala imagen, los canales de compras en casa se han convertido en operadores de marketing muy sofisticados y exitosos. Por ejemplo, HSN ha mejorado la calidad de sus productos y de sus mensajes, y sus operaciones en televisión ahora trabajan de forma estrecha con sistemas de marketing en línea sofisticados para establecer relaciones más cercanas con los clientes.

HSN ahora cuenta con anfitriones menos insistentes y mejores productos; sustituyó las baratijas de imitación y los productos electrónicos sin marca por productos conocidos como los cosméticos Sephora y los jeans 7 for All Mankind. Las celebridades y las empresas, incluyendo a Wolfgang Puck, Tori Spelling y Joy Mangano, creador del curiosamente popular Huggable Hangers de HSN, a menudo reciben tanto tiempo de transmisión como los anfitriones del sitio web y del canal de televisión de HSN. Ellos platican con los compradores que llaman, y por lo general recomiendan productos, más que insistir en vender la mercancía. HSN desea ser “la mejor amiga” de su público femenino, según su director general: “No se trata sólo de una relación para hacer transacciones; se convierte en una relación emocional”.<sup>19</sup>

## Marketing en quioscos

Conforme los consumidores se sienten cada vez más cómodos con las tecnologías digitales y de pantalla táctil, muchas compañías están colocando máquinas de información y para hacer pedidos, llamadas *quioscos* (en contraste con las máquinas expendedoras que entregan productos), en tiendas, aeropuertos, hoteles, campus universitarios y otros lugares. En la actualidad, existen quioscos en todas partes, desde hoteles de autoservicio y aparatos para registrarse en las líneas aéreas, hasta aparatos para hacer pedidos dentro de las tiendas, que le permiten solicitar mercancía que no se vende en ese local. “Están apareciendo eficientes máquinas llamativas y futuristas en todas partes”, afirma un analista. “Tienen pantallas táctiles en lugar de botones y fachadas brillantes con luces intermitentes... [éstas] cierran la brecha entre las tiendas anticuadas y las compras en línea”.<sup>20</sup>

Los quioscos de Kodak, Fuji y HP que están colocados dentro de las tiendas, permiten que los clientes transfieran imágenes de sus dispositivos de memoria, teléfonos móviles y otros aparatos



© Marketing en quioscos: Cinemex cuenta con quioscos que operan como taquillas automáticas para evitar filas en las salas de exhibición.

de almacenamiento digital, que las editen y hagan impresiones a color de alta calidad. Los quioscos ubicados en el vestíbulo de los hoteles Hilton permiten que los huéspedes vean sus reservaciones, obtengan la llave de su habitación, revisen mensajes previos a su llegada, registren su entrada y su salida, e incluso puedan cambiar sus asientos e imprimir los pases de abordar en los vuelos de 18 líneas aéreas. En la terminal cinco de JetBlue, en el aeropuerto John F. Kennedy de Nueva York, más de 200 pantallas ubicadas a lo largo de la terminal permiten que los viajeros ordenen alimentos y bebidas, que les son entregados en las puertas respectivas. Otro ejemplo es la empresa Cinemex y el gigante azul, IBM, quienes han firmado un contrato para que la empresa de tecnología surta a la cadena de cines con equipos automatizados en los que el público podrá comprar los boletos para su función preferida sin necesidad de pasar por la taquilla. Además, con esta modalidad el público puede adquirir boletos para cualquier función, día y horario, desde cualquier complejo de la cadena de cines, y el pago de los boletos puede hacerse vía tarjeta de crédito o de débito; y de esta manera se elimina el tiempo de espera en taquilla. Evidentemente es probable que en estos quioscos se pueda acceder, más adelante, a promociones y otros servicios relacionados.<sup>21</sup>

## Las nuevas tecnologías digitales del marketing directo

En la actualidad, gracias a la abundancia de nuevas tecnologías digitales, los mercadólogos directos pueden contactar a los clientes e interactuar con ellos casi en cualquier parte, a cualquier hora y respecto a cualquier cosa. Ahora estudiaremos varias tecnologías digitales novedosas e interesantes del marketing directo: el marketing de telefonía móvil, los podcasts y vodcasts, y la televisión interactiva (iTV).

### Marketing de telefonía móvil

Con los más de 285 millones de estadounidenses (91%) que en la actualidad están inscritos a servicios inalámbricos, muchos mercadólogos consideran a los teléfonos móviles como el siguiente gran medio para el marketing directo. En la actualidad, el 21% de los usuarios de teléfonos celulares utilizan sus aparatos para ingresar a Internet. Alrededor del 23% de los usuarios han recibido publicidad en sus teléfonos en los últimos 30 días, y casi la mitad de ellos respondió a los anuncios.<sup>22</sup>

Un estudio reciente estima que para 2013 los gastos mundiales en publicidad móvil aumentarán de los 3100 millones de dólares que se gastan actualmente cada año, a 28800 millones. Alrededor del 30% de todo tipo de mercadólogos (desde Pepsi, Nordstrom y compañías sin fines de lucro como ASPCA, hasta el banco o el supermercado de la localidad) ahora están integrando la telefonía móvil a su marketing directo. Muchos mercadólogos han creado sitios web móviles, optimizados para teléfonos y proveedores de servicios específicos. Otros han creado aplicaciones útiles o entretenidas para involucrar a los clientes con sus marcas y ayudarlos a realizar sus compras (véase Marketing Real 17.1). Una actividad de marketing móvil podría ser tan sencilla como invitar a las personas a marcar un número, como ocurrió cuando la Cruz Roja pedía donativos para los haitianos (enviar el texto "HAITI" al 90999 para donar 10 dólares); o bien podría implicar enviar mensajes de promociones a los consumidores, como el obsequio de tonos para el teléfono, juegos y concursos, contenido patrocinado por anunciantes, promociones de descuentos de minoristas, cupones de marca y sugerencias de regalos.

Por ejemplo, como señalamos en el capítulo 16, Fresh Encounter Community Markets, una tienda de abarrotes ubicada en Findlay, Ohio, utiliza los mensajes de texto para ayudar a sus clientes a planear sus alimentos:<sup>23</sup>

Al igual que muchos minoristas de comestibles, las tiendas de Fresh Encounter Community Markets tratan de ayudar a sus compradores a resolver su dilema cotidiano: ¿Qué cenaremos hoy? Sin embargo, esta cadena con 32 tiendas creó una estrategia única: enviar mensajes de texto con sugerencias a los teléfonos celulares de los compradores que se inscribieron en su programa de publicidad móvil Text-N-Save. Por ejemplo, el mes pasado la compañía envió mensajes de texto los martes y los viernes a las dos de la tarde, ofreciendo un descuento en los pollos enteros rostizados a los compradores que llegaron después de las cinco de la tarde. "Nosotros les preguntamos, '¿qué cenará hoy?', y si no saben, entonces les preguntamos, ¿qué le parecería comprar esto por 3.99 dólares?" comenta Eric Anderson, ejecutivo de Fresh Encounter.

Los participantes del programa reciben nuevas ofertas en mensajes de texto cada domingo, que incluyen desde artículos gratuitos (como leche y bebidas gaseosas), hasta descuentos del 5% en las compras de 50 dólares o más. En ocasiones las ofertas se individualizan en cada tienda. Para hacer efectivas las ofertas, los compradores presentan su teléfono celular al cajero y muestran un número PLU (número de búsqueda) incluido en el mensaje de texto. Las tasas

# Marketing Real

## Marketing móvil: ¡llámeme, por favor, o yo lo haré!

Se encuentra en la tienda Best Buy de su localidad, revisando sistemas de navegación GPS portátiles. Ya redujo sus opciones a un modelo Garmin nüvi 1200 y a uno de los menos costosos de la competencia, pero no está seguro de que Best Buy tenga los mejores precios. Además, le gustaría mucho saber cómo califican otros consumidores a las dos marcas. No hay problema; sólo saque su iPhone y utilice la aplicación especial de Amazon.com, que le permite buscar las marcas que está revisando, leer las críticas de los consumidores y comparar los precios de los sistemas GPS portátiles que venden Amazon.com y sus socios minoristas. La aplicación también le permite sacar una fotografía de un artículo con la cámara de su teléfono, para que los empleados de Amazon.com busquen productos similares en venta en el sitio web. Si Amazon.com le ofrece un mejor precio, puede hacer la compra directamente desde esa aplicación.

Bienvenido al nuevo mundo del marketing móvil. Los teléfonos inteligentes actuales están cambiando la manera en que vivimos, incluyendo la forma en que compramos. Y conforme cambian nuestro comportamiento de compra, también cambian las estrategias que usan los mercadólogos para vender sus productos.

Un número creciente de consumidores, en especial los más jóvenes, están utilizando sus teléfonos celulares como una "tercera pantalla" para enviar mensajes de texto, navegar en Internet, ver videos y programas descargados, y revisar su correo electrónico. Según un experto, "el teléfono celular... se está convirtiendo en un aparato de contenido, un tipo de navaja digital suiza del ejército, con la capacidad de llenar cada minuto libre de su dueño con juegos, música, televisión en vivo y bajo demanda, búsquedas de Internet y, desde luego, publicidad". Afirma el presidente de la Mobile Marketing Association: "Sólo es cuestión de tiempo antes de que el teléfono móvil se convierta en la 'primera pantalla'". Según otro experto de la industria:

Los teléfonos móviles y los aparatos inalámbricos poco a poco se han convertido en la nueva frontera más importante de los mercadólogos, sobre todo los que se dirigen al grupo de individuos de 18 a 34 años de edad. Las cadenas de televisión están animando a

los televidentes para que envíen mensajes de texto y voten por su personaje favorito de televisión. Los sitios web inalámbricos están vinculando los marcadores deportivos y las noticias con anuncios de Lexus, Burger King y Sheraton. Algunas empresas incluso están personalizando anuncios en video de 10 segundos, al estilo de episodios televisivos, los cuales envían a los teléfonos móviles. Para los publicistas el público joven es sólo un punto de venta. Los aparatos inalámbricos son accesorios que siempre están presentes y encendidos. El hecho de que un teléfono esté unido a un individuo significa que es posible personalizar los anuncios. Además, los usuarios pueden responder de manera instantánea a las ofertas temporales. El teléfono móvil es muy personal, y siempre lo traemos con nosotros.

Los mercadólogos, grandes y pequeños, están incluyendo el marketing móvil en su mezcla de marketing directo. Walmart utiliza alertas en mensajes de texto para correr la voz sobre descuentos; usted puede hacer clic en los vínculos dentro de los mensajes para ingresar al sitio web del minorista y revisar los detalles. Unilever envía a los teléfonos móviles cupones de salsa para pastas Ragu, champú para el cuerpo Dove, helado Breyers y de sus otras marcas: sólo sostenga su teléfono móvil en la caja registradora, y el cajero registrará el código de barras de la pantalla. La aplicación Stain Brain de Tide ayuda a los clientes a encontrar formas de eliminar manchas. La aplicación Sit or Squat orienta a las personas a los baños públicos más cercanos (se abre con una página del papel de baño Charmin). La aplicación "Gift Globe" de Target para el iPhone hace recomendaciones de regalos con base en la edad y

el género de los festejados: ingrese el dato, agite su teléfono y en la pantalla aparecerán los productos de regalos recomendados. También puede utilizar la aplicación para conectarse al sitio web de Target para comprar el producto o encontrar la tienda más cercana.

Además de ayudarlo a hacer compras, otras aplicaciones del marketing móvil ofrecen servicios útiles, información y entretenimiento. La aplicación bancaria de USAA para el iPhone le permite revisar su estado de cuenta, transferir fondos e incluso depositar un cheque vía telefónica al tomar una fotografía de la parte frontal y trasera del cheque y presionar el botón de "Enviar". La aplicación de Zipcar permite a los miembros encontrar y reservar un automóvil, sonar la bocina (para encontrarlo en la multitud), e incluso abrir o cerrar las puertas, todo desde su iPhone. La aplicación The Snow and Ski Report de REI proporciona información acerca de la localización de laderas para esquiar en Estados Unidos y Canadá, así como de la profundidad y las condiciones de la nieve, y el número de ascensos abiertos. La aplicación también lo vincula con "Shop REI", para los momentos "en que decida que no puede vivir sin un nuevo par de esquís K2 o una casa de campaña Hoo-Doo para dos personas".

Para la diversión, el fabricante de automóviles Audi ofrece el juego Audi A4 Driving Challenge, que muestra a un pequeño A4 maniobrando a lo largo de diferentes pistas de velocidad; para dirigirlo, incline su teléfono hacia la izquierda o hacia la derecha. Audi afirma que la aplicación ha sido descargada



The Zipcar App for the iPhone™ and iPod touch® is here.

New Zipcar members can find and book a Zipcar, rent the car, even book and unlock the doors - all from their iPhone. Not a Zipcar member? You can still download the app and have some fun. See which Zipcars live near you and learn what being a Zipster is all about.

Trying our own hand? Check out our iPhone app's 4 seconds of fame.

Watch the App on the App Store

TIME: One of the Best Travel Gadgets of 2009

cool things to do with the app

for everybody

- Find available Zipcars on a map using current, favorite or any location
- Browse car types and models
- Make your iPhone go beep beep

for members

- Reserve Zipcars around the corner or across the globe
- Find cars by time available, car type and model
- View, extend or cancel reservations on the go
- Book your Zipcar's horn with your iPhone to find it in a crowd
- Unlock and lock your Zipcar with your iPhone after scanning your Zipcard at the start of each reservation

download now

not a member? join zipcar. Put the freedom of Zipcar at your fingertips. See how it works >

join

**Marketing móvil: la aplicación de Zipcar para el iPhone permite a los miembros encontrar y reservar un Zipcar, sonar la bocina (para encontrarlo en la multitud), e incluso abrir o cerrar las puertas, todo desde su iPhone.**

casi 3 millones de veces desde su introducción, y ha producido 400 000 visitas al sitio web de Audi A4 iPhone.

Una de las aplicaciones de marketing móvil más eficaces es el iFood Assistant de Kraft, que proporciona recetas sencillas de preparar para los compradores de comestibles que están siempre ocupados. La aplicación aconseja sobre la preparación de unos 7 000 platillos sencillos, pero sabrosos (si hablamos de tres comidas al día, son recetas para casi 20 años). El iFood Assistant incluso le da instrucciones para llegar a las tiendas de la localidad. Desde luego, la mayoría de los ingredientes son de las marcas de Kraft. La creación de la aplicación le costó a la compañía menos de 100 000 dólares, pero ha atraído a millones de compradores, proporcionando grandes oportunidades de marketing para Kraft y sus marcas.

Cada vez más, los consumidores están utilizando sus teléfonos como auxiliares de compra dentro de las tiendas, y los minoristas están respondiendo de acuerdo a esto. Por ejemplo, mientras revisa los libreros de la tienda Barnes & Noble de la localidad, usted

podría tomar una fotografía de la cubierta de cualquier libro que le interesa y utilizar la aplicación de la librería para obtener mayor información acerca de él. La aplicación utiliza software de reconocimiento de imágenes para reconocer el libro y luego, casi al instante, proporciona críticas de usuarios de Barnesandnoble.com para ayudar a los compradores a decidir si realizan la compra o no. “Hemos visto un enorme aumento en la reservación de libros para compra en las tiendas físicas, así como en las compras, desde la... aplicación, desde su lanzamiento”, afirma el vicepresidente de aparatos digitales de la cadena de librerías.

Al principio, los consumidores se muestran escépticos acerca de recibir mensajes publicitarios móviles. Su primera reacción suele

ser: “No me llame; yo lo haré (sí, seguro)”. Sin embargo, con frecuencia cambian de opinión si los anuncios les entregan valor en la forma de información útil acerca de las marcas, contenido entretenido, o precios de descuento y cupones para sus productos y servicios favoritos. La mayoría de las actividades de marketing móvil se dirigen únicamente a los consumidores que deciden de manera voluntaria descargar las aplicaciones. En el cada vez más saturado espacio del marketing móvil, los consumidores no lo harán a menos que realmente lo consideren valioso. El desafío para los mercadólogos: desarrollar aplicaciones de marketing móvil útiles y atractivas que hagan que los clientes digan “*Llámeme, por favor; o yo lo haré*”.

**Fuentes:** Párrafos, citas y otra información adaptados de Richard Westlund, “Mobile on Fast Forward”, *Brandweek*, 15 de marzo de 2010, pp. M1-M5; Joseph De Avila, “Please Hold, My Cell Phone is Buying a Gift”, *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2008, p. D1; Todd Wasserman, “I’m on the Phone!” *Adweek*, 23 de febrero de 2009, pp. 6-7; Alice Z. Cuneo, “Scramble for Content Drives Mobile”, *Advertising Age*, 24 de octubre de 2005, p. 56; Jane Arnoff, “Wising Up to Smart Phones”, *News & Observer* (Raleigh), 22 de abril de 2009, p. 5B; Carol Angrisani, “Priced to Cell”, *Supermarket News*, 1 de junio de 2009, p. 28; Reena Jana, “Retailers Are Learning to Love Smartphones”, *Businessweek*, 26 de octubre de 2009, p. 49; y [www.usaa.com/inet/ent\\_utils/McStaticPages?key=deposit\\_at\\_mobile\\_main](http://www.usaa.com/inet/ent_utils/McStaticPages?key=deposit_at_mobile_main), consultado en noviembre de 2010.

de reembolso son “increíbles”, afirma Anderson (del 20% o más). Los clientes también compran productos complementarios. Cuando la compañía envía una oferta más urgente el mismo día, como en la promoción del pollo, la tasa de respuesta puede superar el 30 por ciento.

Sin embargo, como ocurre con otras formas de marketing directo, las compañías deben utilizar el marketing móvil de manera responsable, o se arriesgan a molestar a los ya resentidos consumidores. “No muchas personas desearían ser interrumpidas cada dos minutos por publicidad”, comenta un experto en marketing móvil. “La industria debe encontrar formas inteligentes para atraer a los usuarios de los teléfonos”. La clave consiste en proporcionar información y ofertas realmente útiles que logren que los consumidores deseen visitar las tiendas. Un estudio descubrió que el 42% de los usuarios de teléfonos celulares están abiertos a la publicidad móvil si ésta es relevante.<sup>24</sup>

## Podcasts y vodcasts

El término *podcast* deriva del ahora tan común iPod de Apple. Con esta función, los consumidores pueden descargar archivos de audio (podcasts) o archivos de video (vodcasts) a través de Internet a un aparato portátil y luego escucharlos o verlos cuando quieran y en donde quieran. En la actualidad, es posible descargar podcasts y vodcasts de una gama creciente de temas, desde su programa favorito del NPR, un episodio reciente de una serie televisiva, un evento deportivo reciente, hasta el video musical de moda o un comercial de Snickers.

Se estima que el 25% de la población estadounidense ha escuchado o visto al menos un podcast o un vodcast. Un estudio reciente pronosticó que el público estadounidense para estos recursos será de 38 millones en 2013, a diferencia de los 6 millones de consumidores en 2005.<sup>25</sup> Como resultado, este medio está atrayendo la atención de los mercadólogos, y muchos de ellos ahora están integrando podcasts y vodcasts en sus programas de marketing directo, en la forma de podcasts patrocinados por anunciantes, anuncios descargables, aplicaciones de información y otras promociones.

Por ejemplo, Walt Disney World Resort ofrece podcasts semanales sobre una combinación de temas, incluyendo recorridos detrás del escenario, entrevistas, eventos futuros y noticias acerca de nuevas atracciones. Purina de Nestlé publica “petcasts” sobre entrenamiento de animales y temas conductuales; invita a los consumidores a que “lleven estos programas en el camino:



● Los podcasts y vodcasts son tecnologías móviles bajo pedido.

desde pláticas serias con veterinarios acerca de la salud de las mascotas, hasta videos excéntricos de perros y gatos, Purina tiene un podcast (o dos) para usted”. Y HP publica vodcasts que destacan nuevas tecnologías de negocios, así como información pertinente para los inversionistas.<sup>26</sup>

### Televisión interactiva (iTV)

La televisión interactiva (iTV) permite que los televidentes interactúen con la programación y la publicidad televisiva por medio de su control remoto. En el pasado, la televisión interactiva no logró ser popular. Sin embargo, parece que ahora la tecnología está preparada para convertirse en un medio de marketing directo. Las investigaciones demuestran que el nivel de participación del televidente con iTV es mucho más alto que en los anuncios de 30 segundos. Una encuesta reciente indicó que el 66% de los televidentes estarían “muy interesados” en interactuar con los comerciales que atrajeran su interés. Y los sistemas de transmisión como DIRECTV, EchoStar y Time Warner ahora ofrecen el servicio iTV.<sup>27</sup>

La televisión interactiva les ofrece a los mercadólogos la oportunidad de llegar a audiencias específicas de una forma interactiva y más atractiva. Por ejemplo, HSN lanzó un servicio iTV “Shop by Remote” mediante el cual los televidentes pueden comprar cualquier artículo al instante en HSN con su control remoto. Los clientes que están registrados con HSN pueden hacer una compra en menos de 30 segundos.<sup>28</sup>

El proveedor de televisión por cable del área de Nueva York, Cablevision, ofrece un servicio iTV en el que los publicistas pueden transmitir anuncios interactivos de 30 segundos.<sup>29</sup>

Durante los anuncios, una barra localizada en la parte inferior de la pantalla permite a los televidentes utilizar su control remoto para elegir contenido y ofertas adicionales, como muestras de productos gratuitas por pedido, canales de marcas o demostraciones en video. Por ejemplo, un anuncio de Gillette ofrecía el envío de muestras gratuitas de su champú para cuerpo, Benjamin Moore ofrecía cupones para muestras de colores de pinturas, y Century 21 ofrecía tarjetas de regalo de diez dólares. Anunciantes como Barbie de Mattel y la marina estadounidense invitaban a los televidentes a seleccionar sus canales de Cablevision de las marcas para obtener información y entretenimiento adicional. Hasta ahora, las tasas de respuesta del contenido interactivo han sido impresionantes. Por ejemplo, al realizar una prueba pionera el año pasado, The Disney Travel Channel permitía a los suscriptores buscar información acerca de los parques temáticos de Disney y luego solicitar la visita de un agente. La tasa de las citas hechas por personas que solicitaban una visita fue del 25%. En general, los anuncios de iTV programados para transmitirse durante dos semanas, tuvieron que reducirse en promedio a una semana debido a que los comerciantes se quedaron sin materiales. Por ejemplo, Gillette retiró su oferta de muestras por pedido una semana antes, después de incrementar la promoción a 300 000 muestras.

El marketing en los teléfonos móviles, los podcasts y vodcasts y la iTV ofrece emocionantes oportunidades de marketing directo. Sin embargo, los mercadólogos deben tener cuidado para utilizar estos nuevos métodos con inteligencia. Como ocurre con otras formas de marketing directo, quienes lo utilizan se arriesgan a tener una reacción negativa por parte de los clientes que podrían considerarlo como una invasión a su privacidad. Los mercadólogos deben dirigir sus ofertas de marketing directo de forma cuidadosa y transmitir verdadero valor a los clientes en lugar de inmiscuirse en su vida sin ser invitados.

**Comentario del autor** | El marketing directo en línea está creciendo a un ritmo impresionante. Según un estimado, Internet ahora influye en un sorprendente 50% del total de las ventas al menudeo.

## Marketing en línea

Como se señaló antes, el **marketing en línea** es la forma de marketing directo con mayor crecimiento. El uso extendido de Internet está teniendo un gran impacto tanto en los compradores como en los mercadólogos que los atienden. En esta sección examinaremos los cambios que están teniendo lugar en la estrategia y en la práctica del marketing para aprovechar las tecnologías actuales de Internet.

### Marketing e Internet

Gran parte de los negocios del mundo en la actualidad se realizan a través de redes digitales que conectan a las personas y a las compañías. **Internet**, un inmenso sistema público de redes de computadoras, conecta a usuarios de todos los tipos en todo el mundo entre sí y representa un depósito increíblemente grande de información. Internet ha cambiado mucho los conceptos que tienen los consumidores de la conveniencia, velocidad, precio, información de productos y servicios. Como resultado, a los mercadólogos les ha proporcionado una forma completamente nueva de crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos.

El uso y el impacto de Internet continúan creciendo de manera constante. El año pasado, el 74% de la población estadounidense tuvo acceso a Internet. El usuario estadounidense promedio

#### Marketing en línea

Esfuerzos por comercializar productos y servicios, y por establecer relaciones con los clientes a través de Internet.



### Internet

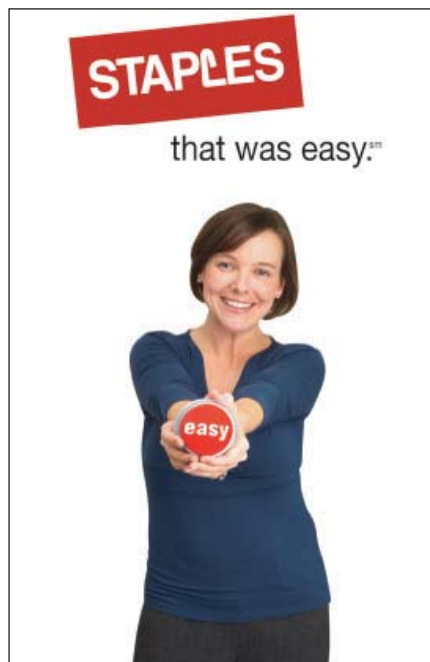
Un inmenso sistema público de redes de computadoras que conecta a usuarios de todos los tipos en todo el mundo entre sí, y que representa un depósito increíblemente grande de información.

### Empresas sólo en línea

Las llamadas empresas punto-com, que sólo operan en línea, sin presencia en el mercado tradicional.

### Empresas tradicionales y en línea

Compañías tradicionales que incorporaron el marketing en línea a sus operaciones.



● Marketing tradicional y en línea: Staples respalda su posicionamiento “eso fue sencillo” al ofrecer una gama completa de puntos de contacto y formas de entrega.

### Marketing en línea de la empresa al consumidor (B2C)

Negocios que venden bienes y servicios en línea a clientes finales.

de Internet pasa más de 60 horas al mes navegando en la web. En todo el mundo, más de 1 800 millones de personas tienen acceso a Internet hoy en día.<sup>30</sup> Además, una encuesta reciente reveló que Internet ya superó a la televisión como el medio más importante en la vida de las personas. Cuando se les presentó la opción de eliminar Internet o la televisión de su vida, el 49% de los encuestados eligió prescindir de la televisión, mientras que el 48% eligió a Internet. “Cuando hicimos la pregunta por primera vez... en 2001, el 72% decidió eliminar Internet y el 26% eliminar la televisión”, afirma el investigador. “El cambio durante estos nueve años ha sido constante y profundo”.<sup>31</sup>

En la actualidad, todo tipo de compañías hacen comercio en línea. Las **empresas sólo en línea** operan sólo en Internet, e incluyen una amplia gama de compañías, desde los *minoristas electrónicos* como Amazon.com y Expedia.com, que venden productos y servicios directamente a los compradores finales a través de Internet, hasta los *motores de búsqueda y portales* (como Yahoo!, Google y MSN), los *sitios de transacciones* (eBay, Craigslist) y *sitios de contenido* (el *New York Times* en línea, ESPN.com y *Encyclopaedia Britannica*). Muchas compañías punto com que sólo funcionan en línea están prosperando en el mercado actual de Internet.

El éxito de las compañías punto com ha provocado que los fabricantes y minoristas *tradicionales* revisen la forma en que atienden a sus mercados. En la actualidad, casi todas estas empresas tradicionales han creado sus propias ventas y canales de comunicación en línea, convirtiéndose en **empresas tradicionales y en línea**. Es difícil encontrar a una compañía que no tenga una importante presencia en Internet.

De hecho, muchas compañías tradicionales y en línea están teniendo más éxito en Internet que sus competidores que sólo venden en línea. Una clasificación reciente de los 10 sitios de ventas en línea más grandes del mundo incluye sólo a un minorista que vende únicamente en línea (Amazon.com, que obtuvo el primer lugar). Todas las demás empresas eran minoristas multicanal.<sup>32</sup> Por ejemplo, el segundo lugar de la lista es Staples, el vendedor de artículos para oficina, que tiene un valor de 24 000 millones de dólares. ● Staples opera más de 2 240 supertiendas en todo el mundo. Sin embargo, quizá se sorprenda al saber que más de la mitad de las ventas y utilidades de la compañía en Norteamérica provienen de sus operaciones de marketing directo y en línea. De hecho, mientras que las ventas de las tiendas tradicionales Staples de Norteamérica se han estancado o han disminuido durante los últimos dos años, las ventas directas y en línea aumentaron un 46%.<sup>33</sup>

Las ventas en Internet han permitido que Staples establezca relaciones más profundas y personalizadas con sus clientes, grandes y pequeños. Un cliente grande, como GE o P&G, puede crear listas de productos de oficina aprobados a precios de descuento y luego dejar que los departamentos de la compañía o incluso las personas hagan sus propias compras en línea. Esto reduce los costos de los pedidos, disminuye el papeleo y acelera el proceso de los pedidos para los clientes. Al mismo tiempo, anima a las compañías a utilizar a Staples como su único proveedor de artículos de oficina. Incluso para las compañías más pequeñas resulta más eficaz y más sencillo contar con el servicio de pedidos en línea las 24 horas del día. Además, las operaciones de Internet de la compañía complementan las ventas de las tiendas. El sitio Staples.com incrementa el tránsito de las tiendas al ayudar a los clientes a encontrar una tienda en su localidad y ofrecer información sobre existencias y precios. A su vez, la tienda local promociona el sitio web mediante quioscos ubicados dentro de sus instalaciones. Si los clientes no encuentran lo que necesitan en los anaqueles, lo pueden pedir de inmediato en los quioscos. De esta forma, Staples respalda su posicionamiento “eso fue sencillo” al ofrecer una gama completa de puntos de contacto y formas de entrega (en línea, por catálogo, por teléfono o fax y dentro de las tiendas). Ninguna otra empresa tradicional o sólo en línea puede igualar este tipo de conveniencia y apoyo para las ventas tradicionales y en línea.

## Áreas del marketing en línea

En la ● **figura 17.2** se muestran las cuatro áreas principales del marketing en línea, que incluyen el comercio de la empresa al consumidor (B2C), el comercio entre negocios (B2B), el comercio entre consumidores (C2C) y el comercio del cliente a la empresa (C2B).

### Comercio de la empresa al consumidor

La prensa ha puesto gran atención al **marketing en línea de la empresa al consumidor (B2C)**, es decir, las ventas en línea de bienes y servicios a los consumidores finales. En la actualidad, los consumidores pueden comprar casi cualquier cosa por Internet, desde ropa, artículos de cocina y

FIGURA | 17.2  
Áreas del comercio electrónico

El marketing en línea puede clasificarse de acuerdo con quién lo inicia y a quién va dirigido. Como consumidores, estamos más familiarizados con el comercio de la empresa al consumidor y entre consumidores, aunque el comercio entre negocios también está floreciendo.

Iniciado por los negocios  
Iniciado por el consumidor

Dirigido a los consumidores	Dirigido a los negocios
B2C (de la empresa al consumidor)	B2B (entre negocios)
C2C (entre consumidores)	C2B (del consumidor a la empresa)

boletos de aerolíneas, hasta computadoras y automóviles. Incluso después de la reciente recesión, las compras en línea continúan creciendo a un ritmo saludable de dos dígitos. Más de la mitad de los hogares estadounidenses realizan compras en Internet de manera habitual. Se espera que las ventas actuales al menudeo en línea en Estados Unidos, que suman 279 000 millones de dólares, tengan un crecimiento anual mayor al 11% durante los próximos cinco años, a diferencia de la tasa de crecimiento del 2.5% de las ventas al menudeo totales.<sup>34</sup>

Quizá aún más importante sea que Internet ahora afecta aproximadamente el 42% de las ventas totales al menudeo (las ventas realizadas en línea más las realizadas fuera de ella pero alentadas por la búsqueda de información en Internet). Alrededor del 97% de los visitantes de Internet ahora utilizan este medio para investigar productos antes de realizar la compra. Según un estimado, Internet influye en un sorprendente 50% de las ventas totales al menudeo.<sup>35</sup> De esta forma, los mercadólogos inteligentes están utilizando estrategias multicanal integradas que utilizan la web para impulsar las ventas en otros canales de marketing.

Los compradores en línea difieren de los consumidores tradicionales fuera de Internet en los métodos de compra que utilizan y en sus respuestas al marketing. En el proceso de intercambio de Internet, los clientes inician y controlan el contacto. El marketing tradicional se dirige a un público hasta cierto punto pasivo. En contraste, el marketing en línea se dirige a las personas que eligen de forma activa los sitios web que visitan y la información de marketing que reciben acerca de los productos, y bajo sus propias condiciones. Así, el marketing en línea requiere de nuevos métodos.

Las personas ahora navegan en Internet para solicitar una amplia gama de productos: ropa de Gap o de L.L.Bean; libros, productos electrónicos, o casi cualquier cosa de Amazon.com; aparatos electrodomésticos de Sears; hipotecas para la vivienda de hippofast.com; o incluso un testamento o un divorcio de LegalZoom. ¿En qué otro lugar podría encontrar un sitio que se especializa en todo acerca del tocino, sino en Internet?<sup>36</sup>



● Sitios web B2C: en la actualidad la gente navega en Internet para comprar casi cualquier cosa. ¿En qué otro lugar podría encontrar un sitio que se especializa en todo acerca del tocino, sino en Internet?

Los estadounidenses tienen una relación de culpa con la comida, y quizás ningún alimento produce más culpa que el tocino, que ha sido prohibido por las religiones y despreciado por los nutriólogos y los médicos. Amar el tocino es como ofender todo lo saludable y sagrado. Existe algo que es cómodamente congruente acerca de una gruesa rebanada de tocino. Es malo para su salud; tiene un excelente sabor. ¿Alguna pregunta?

Como señala Dan Phillips, “el tocino es la expresión última de la libertad”. Phillips es el fundador de Grateful Palate, una compañía cuyos productos tal vez han hecho más por el movimiento de la moda del tocino que cualquier otra cosa. ● En Grateful Palate, quienes aman el tocino pueden encontrar todo lo relacionado a este producto. Ofrece un tocino del club del mes (Bobby Flay de Iron Chef es uno de sus miembros), que incluye tocino artesanal proveniente de granjas de todo Estados Unidos, encurtido de muy diversas y deliciosas formas: ahumado con madera de manzano, ahumado en madera de nogal con azúcar de canela. Grateful Palate también vende regalos relacionados con el tocino para las personas que lo comen todos los días, como jabón de tocino, adornos de tocino para el árbol de Navidad, papel de baño de tocino, aromatizantes de tocino e incluso velas BLT, con tocino, lechuga y jitomate. Según un fanático, “puedes encenderlas de forma individual, quizá sólo las de jitomate y lechuga si te visitan tus amigos vegetarianos”.

### Marketing en línea entre negocios (B2B)

Negocios que utilizan el marketing en línea para llegar a nuevos clientes de negocios, atender a los ya existentes de manera más eficaz, y para lograr compras más productivas y mejores precios.

### Comercio entre negocios

Aunque la prensa ha puesto una gran atención a los sitios web de comercio de la empresa al consumidor, el **marketing en línea entre negocios (B2B)** también está floreciendo. Los mercadólogos entre negocios utilizan sitios web, el correo electrónico, catálogos de productos en línea, redes comerciales en línea y otros recursos de Internet para contactar a nuevos clientes de negocios, atender a los ya existentes de manera más eficaz, y para lograr compras más productivas y mejores precios.

La mayoría de los comerciantes entre negocios ahora ofrecen información de productos, compras para los clientes y servicios de apoyo al consumidor en línea. Por ejemplo, los compradores corporativos pueden visitar el sitio web del fabricante de equipos y programas de software para redes Cisco Systems ([www.cisco.com](http://www.cisco.com)), elegir descripciones detalladas de productos y soluciones de servicio de la empresa, solicitar información de ventas y servicios, asistir a eventos y seminarios de capacitación, ver videos de una amplia gama de temas, tener pláticas en vivo con su personal y hacer pedidos. Algunas empresas importantes realizan casi todos sus negocios por Internet. Por ejemplo, Cisco Systems recibe más del 80% de sus pedidos por Internet.

Además del simple hecho de vender sus productos y servicios en línea, las compañías pueden utilizar la web para establecer relaciones más sólidas con importantes clientes de negocios. Por ejemplo, Dell ha creado sitios web personalizados para más de 100 000 negocios y clientes institucionales de todo el mundo. Estos sitios individualizados Premier.Dell.com sirven para que los clientes de negocios administren de manera más eficaz todas las fases de sus compras y posesión de computadoras Dell. El sitio web Premier.Dell.com de cada cliente incluye una tienda de computadoras en línea personalizada, informes y herramientas para las compras y la administración de recursos, información técnica de sistemas específicos, vínculos con información útil a través del extenso sitio web de Dell y más. El sitio pone a la disposición de los clientes toda la información que necesitan para hacer negocios con Dell en un solo lugar, todo los días del año.<sup>37</sup>

### Comercio entre consumidores

Gran parte del **marketing en línea entre consumidores (C2C)** y la comunicación ocurre en Internet entre las partes interesadas en una gran variedad de productos y asuntos. En algunos casos, Internet constituye un medio excelente para que los consumidores compren e intercambien entre sí bienes o información. Por ejemplo, mercado libre, eBay, Overstock.com Auctions y otros sitios de subastas ofrecen mercados populares para exhibir y vender casi cualquier cosa, desde piezas de arte y antigüedades, monedas, estampillas postales y joyería, hasta computadoras y aparatos electrónicos.

La comunidad comercial entre consumidores en línea de eBay, con más de 90 millones de usuarios activos de todo el mundo (eso es más que la población total de Gran Bretaña, Egipto o Turquía), negoció casi 60 000 millones de dólares el año pasado. En cualquier momento, el sitio web de la compañía presenta más de 113 millones de artículos de subasta, en más de 50 000 categorías. Este tipo de sitios de comercio entre consumidores permiten que la gente tenga acceso a públicos mucho más grandes que en el mercado local de objetos usados o que a través de los anuncios clasificados del periódico (los cuales, por cierto, también están funcionando en línea, en sitios como Craigslist.com y eBay Classifieds). Es interesante que, debido al enorme éxito que ha tenido en el mercado de comercio entre consumidores, eBay ahora atraiga a más de 500 000 vendedores de la empresa al consumidor, que van desde pequeños negocios que venden sus productos regulares, hasta grandes empresas que desean liquidar su exceso de inventario en subastas.<sup>38</sup>

En otros casos, el comercio C2C implica intercambios de información a través de foros de Internet que atraen a grupos específicos con intereses especiales. Este tipo de actividades en ocasiones se organizan con propósitos comerciales y otras con fines no comerciales. Los diarios web o **blogs**, que son publicaciones en línea donde las personas expresan sus pensamientos, por lo general sobre un tema bien definido. Existen blogs sobre cualquier tema, incluyendo política, béisbol, haiku, reparación de automóviles o las series de televisión más recientes. Desde 2002, sin contar a Twitter, se han creado más de 133 millones de blogs, en 81 idiomas diferentes. En la actualidad, el 77% de los consumidores en línea los leen en forma activa. Estas cifras indican que los blogs (sobre todo aquellos con una gran cantidad de seguidores) ejercen una gran influencia.<sup>39</sup>

Muchos mercadólogos están recurriendo a la blogósfera, como un medio para alcanzar a clientes cuidadosamente elegidos. Por ejemplo, algunas empresas han creado sus propios blogs. El fabricante de calzado deportivo Vans, ha creado varios blogs (como "Off the Wall" y "Vans Girls"), donde los clientes pueden leer noticias relacionadas con la marca y reseñas sobre moda, arte, deportes y música. De manera similar, en el blog Check Out de Walmart ([www.checkoutblog.com](http://www.checkoutblog.com)), que cuenta con la autorización de la empresa, los compradores y los gerentes de mercancía hablan de forma honesta, e incluso crítica, acerca de los productos que ofrece la empresa. Según un analista, el blog creado por los empleados, "se ha convertido en un foro para [todo tipo de asuntos, desde] discursos rimbombantes acerca de aparatos [y

### Marketing en línea entre consumidores (C2C)

Intercambios en línea de bienes e información entre los consumidores finales.

### Blogs

Publicaciones en línea donde las personas expresan sus pensamientos, por lo general sobre un tema bien definido.



Internet constituye un medio excelente para que los compradores compren e intercambien bienes o información.

críticas sobre nuevos videojuegos, [hasta] consejos sobre la selección de alimentos ambientalmente sustentables". El blog también ofrece un vistazo a la vida personal de sus escritores. Según Walmart, Check Out ayuda a los compradores a obtener una rápida retroalimentación sobre la mercancía, además de que muestra un lado más noble de la gigantesca empresa.<sup>40</sup>

Las compañías también se anuncian en los blogs o influyen en su contenido. Por ejemplo, podrían motivar "conversaciones patrocinadas" mediante escritores de blogs influyentes:<sup>41</sup>

Como parte de su campaña "Viviendo en la alta definición", Panasonic quería crear rumores acerca de su marca en el reciente Consumer Electronics Show (CES) organizado en Las Vegas. No obstante, en lugar de recurrir a los acostumbrados periodistas de tecnología que asisten a la exhibición, Panasonic contrató a cinco escritores de blogs influyentes, incluyendo a las populares figuras de Internet Chris Brogan y Steve Garfield, para que viajaran a la exhibición CES bajo su patrocinio. La empresa pagó los gastos de sus viajes y los pases para el evento, y también les facilitó cámaras fijas y de video digital. A su vez, los escritores accedieron a compartir sus impresiones de la exhibición, incluyendo las presentaciones de los productos Panasonic, en sus propias redes poderosas de distribución, haciendo publicaciones en sus blogs, actualizaciones en Twitter y subiendo videos a YouTube. La condición: Panasonic no tendría ninguna influencia en lo que sus invitados publicarían. Para conservar la credibilidad, Panasonic mantuvo su distancia y los escritores de blogs revelaron por completo el patrocinio de la marca. Sin embargo, aun cuando Panasonic no determinó el contenido (y no deseaba hacerlo), las "conversaciones patrocinadas" provocaron que la marca formara parte de los rumores de Internet. "Cuando uno le entrega equipo [a los escritores de blogs] y a ellos les encanta, como cualquier otro consumidor, hablarán acerca de ello", afirma un vocero de Panasonic. "No esperamos que funcionen como anunciantes o vendedores". Panasonic sólo desea que se conviertan en catalizadores de conversaciones acerca de su marca.

Como herramientas de marketing, los blogs ofrecen algunas ventajas. A menudo son un medio fresco, original, personal y económico de participar en las conversaciones de los clientes en Internet. Sin embargo, la blogósfera está saturada y es difícil de controlar. Los blogs continúan siendo principalmente un medio entre consumidores. Aunque en ocasiones las compañías pueden utilizarlos para establecer relaciones significativas con los clientes, los consumidores continúan teniendo el control.

Sin importar si participan o no de forma activa en la blogósfera, las compañías deben participar en ella, vigilarla y escucharla. Por ejemplo, Starbucks patrocina su propio blog ([www.MyStarbucks-Idea.com](http://www.MyStarbucks-Idea.com)), pero también sigue de cerca el diálogo de los consumidores en los 30 o más sitios en línea de terceros que están dedicados a su marca. Luego, utiliza los conocimientos que obtiene acerca de los clientes en sus sitios y en los blogs de terceros para ajustar sus programas de marketing.<sup>42</sup>

En resumen, el comercio entre consumidores implica que los compradores en línea no sólo consumen información de los productos, sino que cada vez más participan en su creación. Como resultado, las "palabras en la web" están actuando, al igual que la "comunicación de boca en boca", como una influencia importante para las compras.

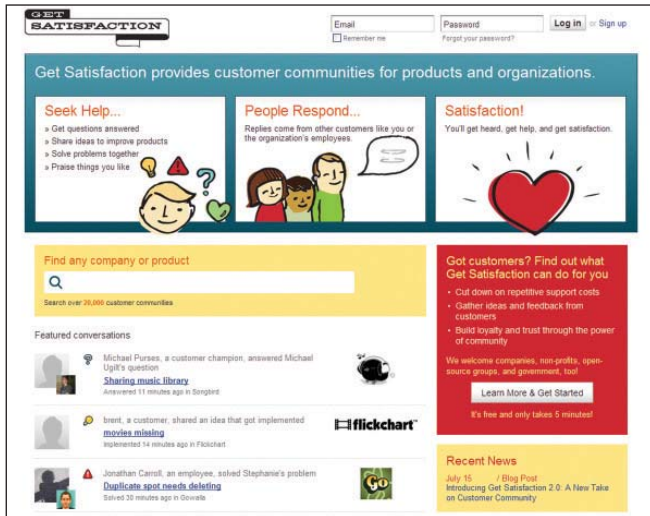
## Comercio del consumidor a la empresa

### Marketing en línea: del consumidor a la empresa (C2B)

Intercambios en línea donde los consumidores buscan vendedores, conocen su oferta e inician una compra, en ocasiones incluso guiando los términos de las transacciones.

La última área del **marketing en línea** es el **del consumidor a la empresa (C2B)**. Gracias a Internet, los consumidores de hoy se comunican con mayor facilidad con las organizaciones. La mayoría de las empresas ahora invitan a los clientes actuales y potenciales a enviar sugerencias y preguntas a través de sus sitios web. Además de esto, en lugar de esperar una invitación, los consumidores pueden buscar vendedores en Internet, conocer sus ofertas, iniciar compras y dar retroalimentación. Con el uso de la web, los consumidores incluso dirigen sus transacciones con los negocios y no a la inversa. Por ejemplo, al visitar [Priceline.com](http://Priceline.com), los posibles compradores hacen ofertas para boletos de avión, habitaciones de hoteles, renta de automóviles, cruceros y paquetes vacacionales, y dejan que los vendedores decidan si aceptan o no sus ofertas.

Los consumidores también tienen a su disposición sitios web como [GetSatisfaction.com](http://GetSatisfaction.com), [Complaints.com](http://Complaints.com) y [PlanetFeedback.com](http://PlanetFeedback.com) para plantear preguntas, dar sugerencias, presentar quejas o felicitar a las compañías. ● [GetSatisfaction.com](http://GetSatisfaction.com) ofrece "un servicio al cliente impulsado por la gente" al crear una comunidad sobre los servicios al cliente dirigida por los usuarios. El sitio proporciona foros donde los clientes hablan acerca de los problemas que tienen con los productos y servicios de 35 000 compañías (desde Microsoft y P&G hasta Google y Zappos.com), ya sea con la participación de la empresa o sin ella. [GetSatisfaction.com](http://GetSatisfaction.com) también ofrece herramientas con las que las compañías pueden adoptar a esta página como un recurso oficial de servicio al cliente.<sup>43</sup>



● **Marketing C2B:** GetSatisfaction.com ofrece “un servicio al cliente impulsado por la gente” al crear una comunidad sobre los servicios al cliente dirigida por los usuarios, donde los consumidores hablan acerca de sus problemas con productos y servicios.

### Sitio web corporativo (o de marca)

Sitio web diseñado para lograr una buena disposición de los clientes, obtener retroalimentación de los mismos y complementar otros canales de ventas, más que para vender los productos de la compañía de manera directa.

### Sitio web de marketing

Página web que motiva a los consumidores a establecer interacciones que los acercarán a una compra directa o a otro resultado de marketing.

variedad de información y otras características, en un esfuerzo por responder las preguntas de los clientes, establecer relaciones más cercanas con ellos y generar un entusiasmo por la compañía o la marca.

Por ejemplo, usted no puede comprar artículos en el sitio de la marca Old Spice de P&G, pero sí puede obtener información acerca de sus diferentes productos, ver anuncios recientes, ingresar al último concurso y publicar comentarios en el blog Old Spice. ● De manera similar, el sitio web corporativo de GE ofrece un rostro público global de la enorme empresa; presenta una cantidad masiva de información sobre sus productos, servicios y la compañía a diversos públicos de clientes, inversionistas, periodistas y empleados. Es un sitio para el comercio entre negocios y un portal para los consumidores, no importa si se trata de un cliente estadounidense que busca un horno de microondas, de un comprador industrial de Indonesia que busca locomotoras que no dañan el ambiente, o de un inversionista alemán que busca información sobre los accionistas.

Otras compañías cuentan con un **sitio web de marketing**. Estos sitios permiten a los consumidores participar en una interacción que los acerca a una compra directa a otro resultado de marketing. Por ejemplo, MINI MÉXICO tiene un sitio web de marketing en www.mini.com.mx. Cuando un cliente potencial ingresa al sitio, el fabricante de automóviles no pierde el tiempo en tratar de convertir la búsqueda en una venta y luego en una relación de largo plazo. El sitio ofrece una gran cantidad de información útil y aplicaciones interactivas de venta, incluyendo descripciones detalladas y divertidas de los actuales modelos MINI, herramientas para diseñar su propio MINI, información sobre la ubicación y los servicios de los concesionarios, e incluso herramientas para hacer un seguimiento de su nuevo MINI desde la fábrica hasta el momento de la entrega.

Crear un sitio web es una cosa; lograr que la gente lo *visite* es otra. Para atraer a los visitantes, las compañías promocionan en forma activa sus sitios web con publicidad impresa y de radio o televisión fuera de Internet, y mediante anuncios y vínculos en otros sitios. Sin embargo, los usuarios actuales de Internet abandonan con rapidez cualquier sitio web que no les sirve. La clave consiste en crear valor y entusiasmo suficientes para lograr que los consumidores que entran al sitio se queden

## Establecimiento de una presencia de marketing en línea

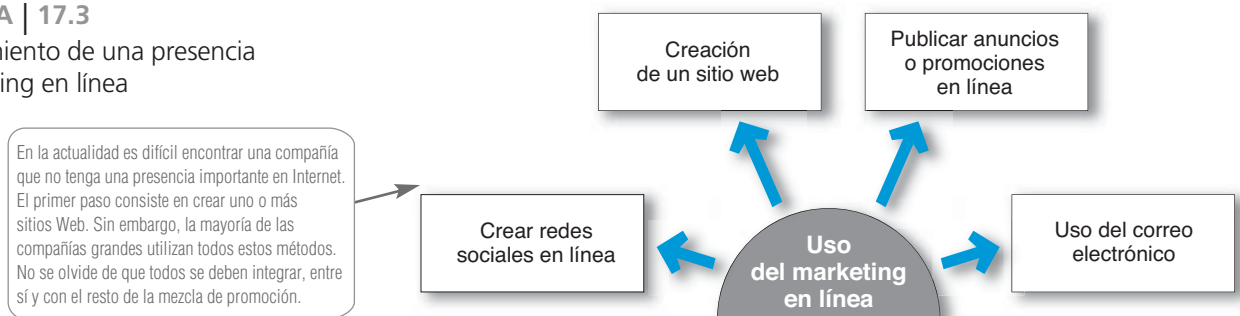
De una forma u otra, la mayoría de las compañías tienen una presencia en línea, y llevan a cabo el marketing en línea en alguna de las posibilidades que se presentan en la **figura 17.3:** creando un sitio web, colocando anuncios y promociones en línea, creando o participando en las redes sociales en línea o utilizando el correo electrónico.

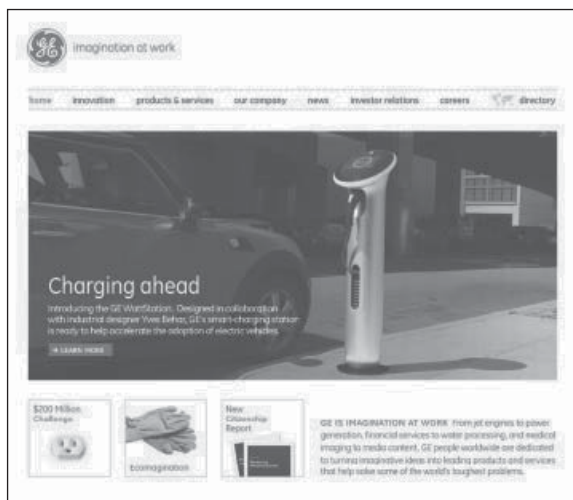
### Creación de un sitio web

Para la mayoría de las empresas, el primer paso para realizar marketing electrónico consiste en crear un sitio web. Sin embargo, además de establecer un sitio web, los comerciantes deben diseñar un sitio atractivo y encontrar formas para que los consumidores lo visiten, permanezcan en él y regresen con frecuencia.

Los sitios web varían mucho respecto a su propósito y a su contenido. El tipo más básico es el **sitio web corporativo (o de marca)**. Esto sitios están diseñados para lograr la buena disposición de los consumidores, obtener su retroalimentación y complementar otros canales de ventas, más que para vender los productos de la compañía de manera directa. Por lo general, ofrecen una amplia variedad

● **FIGURA | 17.3**  
Establecimiento de una presencia de marketing en línea





● **Sitios web corporativos:** usted no puede comprar productos en el sitio corporativo de GE; la página más bien funciona como el rostro público de la enorme empresa, y presenta una cantidad masiva de información para un público global diverso.

### Publicidad en línea

Mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan por la web. Incluyen los desplegados, anuncios relacionados con las búsquedas, anuncios clasificados en línea y otros tipos.

Las principales formas de publicidad en línea incluyen los mensajes relacionados con las búsquedas, los desplegados y los anuncios clasificados. Los desplegados en línea aparecen en cualquier parte del monitor del usuario de Internet, y a menudo se relacionan con la información que se revisa. Por ejemplo, al buscar paquetes vacacionales en [despegar.com](http://despegar.com), usted podría observar un desplegado que ofrezca una mejora o descuento en paquetes y renta de autos; o bien, al visitar el sitio Yahoo! Finance, podría aparecer un brillante anuncio de E\*TRADE prometiendo un teléfono inteligente BlackBerry gratuito al abrir una cuenta nueva. Los anuncios desplegados han avanzado mucho en los últimos años, en términos de atraer y mantener la atención de los consumidores. Los nuevos anuncios *ricos en medios* ahora incorporan animación, video, sonido e interactividad.

El tipo más numeroso de publicidad en línea son los *anuncios relacionados con las búsquedas* (o *publicidad contextual*), ya que representa más del 48% de los gastos de publicidad en línea.<sup>45</sup> En la publicidad de búsqueda, los anuncios y los vínculos basados en texto aparecen junto a los resultados del motor de búsqueda en sitios tales como Google y Yahoo! Por ejemplo, busque "LCD TVs" en Google, y en la parte superior y lateral de la lista de resultados encontrará anuncios poco llamativos de 10 o más anunciantes, como Samsung, Dell, Best Buy, Sears, Amazon.com, Walmart.com y Nextag.com. Casi la totalidad de las ganancias de Google, que ascienden a los 23 600 millones de dólares, provienen de la venta de anuncios. Las búsquedas son un tipo de medio que siempre está activo. Además, en la difícil economía actual, los resultados son fáciles de medir.

Las compañías que se anuncian en las búsquedas adquieren los términos de búsqueda del sitio y sólo pagan si los consumidores visitan su sitio. Por ejemplo, escriba "Coke" o "Coca-Cola", o incluso "bebidas gaseosas" o "recompensas" en el motor de búsqueda de Google o de Yahoo!, y lo más probable es que aparezca "My Coke Rewards" como una de las primeras opciones. Esto no es coincidencia, ya que Coca-Cola apoya su popular programa de lealtad en línea principalmente a través de compras de búsqueda. El gigante de las bebidas gaseosas inició con la publicidad tradicional en televisión e impresa, pero rápidamente se dio cuenta de que las búsquedas era la forma más eficaz de atraer consumidores al sitio [www.mycokerewards.com](http://www.mycokerewards.com) para registrarse. En la actualidad, varias docenas de términos de búsqueda llevan a MyCokeRewards.com a los primeros lugares de de la lista de resultados.<sup>46</sup>

Otras formas de promociones en línea incluyen a los patrocinios de contenido y a la publicidad viral. Con el uso de los *patrocinios de contenido* las compañías logran exponer su nombre en Internet al patrocinar contenido especial en diversos sitios web, como noticias, información financiera o temas de interés especial. Por ejemplo, Manpower patrocina páginas relacionadas con empresas como [Merca2.0.com](http://Merca2.0.com); y Marriot patrocina el micrositio "Summer to the Rescue!" en [Travelocity.com](http://Travelocity.com). Es mejor colocar los patrocinios en sitios elegidos de forma cuidadosa, donde puedan ofrecer información o servicios relevantes al público.

Por último, los comerciantes en línea utilizan el **marketing viral**, que es la versión de Internet del marketing del rumor. El marketing viral implica crear un sitio web, un video, un correo electrónico, un mensaje para teléfono celular, publicidad u otro evento de marketing que sea tan

### Marketing viral

Versión de Internet del marketing del rumor: sitios web, videos, mensajes de correos electrónicos u otras formas de marketing, que son tan contagiosos que los clientes desearán pasarlos a sus amigos.

durante un tiempo y luego regresen. Por lo menos, un sitio web debe ser fácil de usar, tener una apariencia profesional y ser físicamente atractivo. No obstante, lo más importante es que los sitios web deben ser también *útiles*. Cuando las personas entran a Internet para hacer búsquedas y comprar, la mayoría prefiere la sustancia sobre el estilo, y la función sobre la apariencia. De esta forma, los sitios web eficaces contienen información detallada y útil, herramientas interactivas que ayudan a los compradores a encontrar y evaluar productos de interés, vínculos con otros sitios relacionados, ofertas de promociones que cambian con frecuencia, y características entretenidas que producen un gran entusiasmo.

### Colocación de anuncios y promociones en línea

A medida que los consumidores pasan cada vez más tiempo en Internet, las compañías están invirtiendo sus recursos de marketing en **publicidad en línea** para construir sus marcas o para atraer visitantes a sus sitios web. La publicidad en línea se ha convertido en un medio de comunicación importante. El año pasado, las empresas estadounidenses gastaron alrededor de 24 600 millones de dólares en publicidad en línea, y se espera que para el año 2014 la cifra llegue a los 34 000 millones de dólares, convirtiéndolo en el segundo medio más importante después de la televisión, pero por arriba de los periódicos y las revistas.<sup>44</sup> A continuación analizaremos los tipos de publicidad y promoción en línea, así como su futuro.



● **Marketing viral: una campaña viral bien diseñada puede lograr una vasta exposición. El video viral masivo “la revancha de Edgar” de la campaña “Guardias” de Galletas Gamesa consiguió miles de reproducciones en YouTube.**

contagioso que los clientes deseen pasarlos a sus amigos. Debido a que los clientes transmiten el mensaje o la promoción a los demás, el marketing viral resulta muy económico. Además, cuando la información proviene de un amigo, existen mayores probabilidades de que el receptor la vea o la lea.

En ocasiones, un anuncio bien hecho puede volverse viral con poco esfuerzo por parte de la compañía. Por ejemplo, el ingenioso anuncio “Regrésame el Filet-O-Fish” de McDonald’s, que presenta a un pescado mecánico cantante montado sobre una pared, alcanzó 780 000 reproducciones en YouTube y una calificación de cinco estrellas en un poco más de tres meses. Además, inspiró una serie de anuncios creados por los consumidores y presentados en YouTube, donde los clientes cantan la canción mientras hacen sus pedidos. Sin embargo, dejar el marketing viral al azar pocas veces funciona. “Es una de esas cosas con las que nunca sabes qué va a pasar, hasta que salen al público”, afirma un mercadólogo de McDonald’s.<sup>47</sup>

Aunque los mercadólogos no tienen mucho control sobre el destino de sus mensajes virales, ● una campaña bien diseñada puede lograr una vasta exposición. Considere el video viral masivo “La caída de Edgar” (un video sobre un niño regiomontano, que se hizo famoso a través de Youtube) utilizado por Gamesa en su campaña “Guardias” de su producto Emperador. El título de la campaña fue “La revancha de Edgar”. Con una duración de 51 segundos, el video presenta a Edgar después de ser la burla de sus amigos por una caída accidental, y que es defendido por los “Guardias” de la campaña de Gamesa. El video tuvo miles de visitas, popularizando la campaña de la empresa y definiendo la imagen de las galletas.<sup>48</sup>

### Creación o participación en las redes sociales en línea

Como estudiamos en los capítulos 1 y 5, la popularidad de Internet ha dado como resultado un brote de **redes sociales en línea** o *comunidades web*. Han surgido incontables sitios web independientes y comerciales que ofrecen a los consumidores lugares en línea para reunirse, socializar e intercambiar puntos de vista e información. Al parecer, en la actualidad casi todos están participando en Facebook, registrándose en Twitter, revisando los videos más atractivos en YouTube o viendo fotografías en Flickr. Y, desde luego, donde quiera que los consumidores se reúnan, con seguridad llegarán los comerciantes; cada vez más los mercadólogos están montándose en la ola gigantesca de las redes sociales.

Los mercadólogos pueden involucrarse en las comunidades en línea de dos formas: participando en comunidades web ya existentes o creando las suyas. La forma más fácil es unirse a las ya existentes. Así, muchas marcas importantes (desde Dunkin’ Donuts y Harley-Davidson hasta Volkswagen y Victoria’s Secret) han creado canales en YouTube. GM y otras empresas han publicado contenido visual en Flickr. La página de Facebook de Coca-Cola tiene 5.4 millones de fanáticos.

Algunas de las principales redes sociales son enormes. La red social más grande, Facebook, maneja el 70% de todo el tránsito en las redes de este tipo. El 47% de la población en línea visita Facebook todos los días. Esto rivaliza con el 55% que ve únicamente canales de televisión y supera por mucho el porcentaje de los radioescuchas (37%), y de las personas que leen los periódicos todos los días (22%). En sólo unos años, Facebook ha registrado más de 400 millones de miembros. Esto es un 30% más que toda la población de Estados Unidos, y Facebook añade miembros nuevos a una velocidad de 5 millones por semana. La red masiva en línea espera llegar a mil millones de miembros en 2012.<sup>49</sup>

Aunque las grandes redes sociales en línea como Facebook, Twitter y YouTube han conseguido la mayoría de los encabezados, ha surgido un nuevo grupo de redes de nicho más enfocadas, que tienen el fin de satisfacer las necesidades de comunidades más pequeñas de personas con ideas similares, lo que las convierte en vehículos ideales para los mercadólogos que desean dirigirse a grupos con intereses especiales (véase Marketing Real 17.2).

Sin embargo, participar con éxito en las redes sociales en línea ya existentes plantea algunos retos. En primer lugar, la mayoría de las compañías aún están experimentando la forma de utilizarlas con eficacia, y es difícil medir los resultados. En segundo lugar, este tipo de redes en línea son controladas principalmente por los usuarios. La meta de la empresa consiste en lograr que la marca forme parte de las conversaciones y la vida de los consumidores. Sin embargo, los mercadólogos no pueden simplemente inmiscuirse en las interacciones que tienen los consumidores en línea; deben ganarse el derecho a participar. “Estás hablando acerca de conversaciones entre grupos de amigos”, afirma un analista. “Y una marca no tiene derecho de participar en esas

#### Redes sociales en línea

Comunidades sociales en línea (blogs, sitios web de redes sociales o incluso mundos virtuales) donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.

# Marketing Real **1/2**

## Redes sociales en línea: un enfoque en nichos de personas con ideas similares

Los mercadólogos que piensan que más grande es mejor tal vez deseen reconsiderarlo, al menos cuando se trata de las redes sociales en línea. Aunque las redes gigantes como Facebook y Twitter están recibiendo toda la atención en la actualidad, las redes sociales enfocadas en temas tan raros como tejer con agujas u observar pájaros podrían brindar a los comerciantes importantes oportunidades de marketing:

Cuando los miembros de la élite empezaron a agruparse en el sitio web de una red social exclusiva, reservada para los ricos, llamaron la atención de uno de los aliados más valiosos de las comunidades en línea: los anunciantes. El sitio ASmallWorld.net, que requiere de una invitación, cuenta con 300 000 miembros selectos que se han convertido en un imán para las compañías que fabrican artículos de lujo y que están tratando de llegar a las personas que pueden pagarlos. Los principales anunciantes del sitio son Burberry, Cartier y Land Rover. El mes pasado, el fabricante de coñac, Remy Martin, organizó una fiesta de buen gusto para los miembros de élite del sitio, en la que su mejor botella de licor de 1 800 dólares circuló libremente.

Han surgido miles de sitios de redes sociales para satisfacer intereses, orígenes, profesiones y grupos de edad específicos. Los fanáticos de los clubes nocturnos suelen reunirse en DontStayIn.com; los conocedores de vinos crearon Snooth.com y las personas que están en medio de un divorcio pueden recibir consuelo en Divorce360.com.

Cada vez más, los mercadólogos están probando suerte en sitios más pequeños, que podrían ser más relevantes para sus productos. Por ejemplo, AT&T recientemente promocionó uno de sus teléfonos celulares globales en WAYN.com (abreviatura de "Where are you now?" [¿En dónde estás ahora?]), una red social para los viajeros internacionales. Aunque AT&T se anuncia en sitios más grandes como Facebook para llegar a públicos numerosos con rapidez, el proveedor de servicios inalámbricos también está dirigiéndose a redes de nicho, "donde tus anuncios tienen un mayor significado, éstas son las verdaderas piedras preciosas", afirma un experto en redes sociales.

Existe al menos una red social para casi cualquier tema de interés o pasatiempo. Yub.com y Kaboodle.com son para los adictos a las compras, Fuzzster.com es para los amantes de las mascotas, las mamás se aconsejan y reciben consuelo en CafeMom.com, Jango.com permite que los melómanos encuentren otras personas con gustos similares, y PassportStamp.com es uno de los muchos sitios que existen para los grandes viajeros. Algunos sitios están dedicados a temas oscuros. Passions Network es "una red social de nicho para hacer citas en línea", y cuenta con 600 000 miembros y 135 grupos de intereses específicos, incluyendo a fanáticos de Star Trek, camioneros, ateos y personas tímidas. El grupo más popular es un sitio de citas para personas con sobrepeso. Los miembros de sitios de redes de nicho varían ampliamente, ya que van desde unos cientos hasta varios millones. LinkExpats.com proporciona un espacio en línea para los expatriados estadounidenses, tiene alrededor de 200 miembros. En Ravelry.com, 870 000 tejedores de agujas, tejedores de gancho, diseñadores, hilanderos y pintores de telas comparten información sobre hilos, patrones, métodos y herramientas.

Según el Pew Research Center, el 73% de los adolescentes, el 72% de los adultos jóvenes y el 40% de los adultos mayores de 30 años tienen una cuenta en al menos una red social. El conteo de las redes sociales emergentes, que ahora se calculan en más de 7 000, sugiere un mercado detonante, que representa tanto una oportunidad de oro como un enorme dolor de cabeza para las marcas que están tratando de encontrar la mejor red para sus campañas.

Aun cuando los sitios de nicho tienen muchos menos miembros que sitios enormes como Facebook, contienen comunidades dedicadas de personas con ideas similares. Al igual que en las redes más grandes, los miembros pueden construir páginas personalizadas y utilizarlas para compartir información, fotografías y noticias con sus amigos. Esto convierte a los sitios de nicho en vehículos ideales para los mercadólogos que desean dirigirse a grupos con intereses especiales.

Los sitios de nicho a menudo ofrecen un mejor ambiente para los mensajes de marketing. Los miembros de las redes sociales de nicho comparten intereses y experiencias comunes, por lo que tienden a pasar más tiempo en el sitio y a contribuir más. En sitios más grandes, los miembros suelen involucrarse menos, por lo que son menos atractivos para los anunciantes. Asimismo, un consultor en línea señala que "los sitios más grandes están tan abarrotados y saturados de anunciantes, que los miembros ya están acostumbrados a eliminar la publicidad, incluso los anuncios personalizados... Sin embargo, en los sitios de redes que tienen una demografía autoselectiva, la gente tiende a confiar más en el contenido, incluyendo el de los anuncios".



**Han surgido miles de sitios de redes sociales, dedicados a intereses, orígenes, profesiones y grupos de edad específicos. Por ejemplo, en Ravelry.com, 870 000 tejedores de agujas y de gancho comparten información sobre hilos, patrones, métodos y herramientas.**



No todas las redes de nichos aceptan a los comerciantes. Sermo.com, una red social en la que unos 112 000 médicos con licencia consultan con colegas especializados en áreas que van desde la dermatología hasta la psiquiatría, no permiten el marketing. Sin embargo, por una tarifa, las compañías pueden tener acceso a datos y conversaciones de los miembros de este sitio. “Las empresas pueden observar las conversaciones en línea, con los nombres de los médicos omitidos, o ver una lista de temas en discusión para determinar cuáles están ganando o perdiendo popularidad”, señala un analista de la industria del cuidado de la salud.

Los públicos más enfocados de las redes sociales de nicho se están volviendo cada vez

más populares con las marcas debido a la “relevancia”, comenta el consultor, “que supera al tamaño”. Sin embargo, la forma en la que las marcas aplican sus campañas en las redes sociales es tan importante como el lugar donde lo hacen. Los mercadólogos deben tener cuidado de no volverse demasiado comerciales o de ser demasiado intrusivos. Lograr que los sitios se mantengan a la vanguardia y sin

restricciones por la publicidad es un acto de equilibrio tanto de las marcas como de las redes sociales. El mejor método consiste en no *comerciar* con los miembros de las redes, sino *interactuar* con ellos en temas de interés mutuo. Según un mercadólogo en línea, “la mejor forma de introducirse en los medios sociales no es anunciándose, sino participando en la comunidad”.

**Fuentes:** Párrafos adaptados de Betsey Cummings, “Why Marketers Love Small Social Networks”, *Brandweek*, 27 de abril de 2008, consultado en: [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com), con párrafos, citas y otra información adaptados de Kim Hart, “Online Networking Goes Small, and Sponsors Follow”, *Washington Post*, 29 de diciembre de 2007, p. D1; Brian Morrissey, “Social Media Use Becomes Pervasive”, *Adweek*, 15 de abril de 2010, consultado en: [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Amanda Lenhardt y colaboradores, “Social Media and Young Adults”, Pew Research Center, 3 de febrero de 2010, [www.pewInternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx](http://www.pewInternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx); y [www.sermo.com](http://www.sermo.com), consultado en octubre de 2010.

conversaciones, a menos que la conversación se refiera a esa marca”. En lugar de ser intrusos, los comerciantes deben aprender a convertirse en una parte valiosa de la experiencia en línea.<sup>50</sup>

Para evitar los misterios y los desafíos de lograr una presencia en las redes sociales en línea ya existentes, muchas compañías están creando sus propias comunidades web para públicos específicos. Por ejemplo, Fiskars, el fabricante de herramientas y suministros para actividades manuales, creó Fiskateers, una red en línea exclusiva para las personas que realizan actividades manuales. Más que producir ventas, la comunidad Fiskateers crea una relación entre la marca y sus clientes importantes. De manera similar, en el sitio Nike Plus web de Nike, más de 500 000 corredores cargan, registran y comparan su desempeño. Más de la mitad visita el sitio al menos cuatro veces a la semana, y Nike planea contar más adelante con el 15% o más de los 100 millones de corredores que existen en el mundo, participando de forma activa en la comunidad en línea Nike Plus.

## Uso del correo electrónico

El correo electrónico es una importante herramienta de marketing en línea con un gran crecimiento. Un estudio reciente realizado por la DMA reveló que el 79% de las campañas de marketing directo utilizan el correo electrónico. Las compañías estadounidenses en la actualidad gastan alrededor de 600 millones de dólares al año en el marketing por correo electrónico, y se estima que para el 2014 la cifra alcanzará los 2 000 millones de dólares.<sup>51</sup>

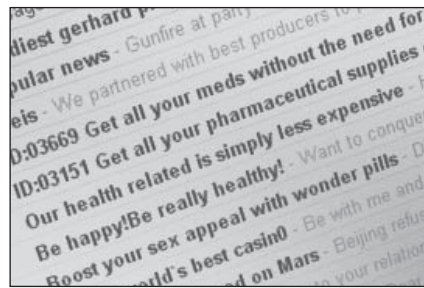
Cuando se utiliza de forma adecuada, el correo electrónico es un medio decisivo para el marketing directo. La mayoría de los grandes mercadólogos lo utilizan de forma habitual y con gran éxito. Gracias al correo electrónico, estas empresas envían mensajes muy personalizados y dirigidos, que fomentan las relaciones. Por ejemplo, la National Hockey League (NHL) envía boletines electrónicos de noticias dirigidos específicamente a los fanáticos según su localización geográfica y en sus equipos favoritos; la organización envía 62 versiones del boletín cada semana (dos para cada uno de los 30 equipos, adaptados a los fanáticos de Estados Unidos y Canadá, y dos boletines electrónicos genéricos de la liga para los dos países). Otra campaña de la NHL por correo electrónico, que promocionó el inicio de la venta de boletos por partido, tuvo 930 versiones.<sup>52</sup>

Sin embargo, el creciente uso del marketing por correo electrónico también tiene su lado oscuro. ● El gran aumento del **correo no deseado**, es decir, mensajes comerciales por correo electrónico que saturan nuestras bandejas de entrada, ha producido enojo y frustración en los consumidores. Según una compañía investigadora, el 90% de los correos electrónicos enviados corresponde a correo no deseado.<sup>53</sup> Los mercadólogos caminan sobre una línea delgada entre agregar valor a los consumidores o ser intrusivos.

Para resolver estos problemas, la mayoría de los mercadólogos honestos ahora practican el *marketing por correo electrónico basado en la autorización*, y sólo envían anuncios a los clientes que los “aceptan”. Muchas empresas utilizan sistemas configurables de correo electrónico que permiten a los clientes elegir lo que desean recibir. Amazon.com envía a los clientes que aceptan sólo una cantidad limitada de mensajes útiles del tipo “pensamos que le gustaría saber”, según sus preferencias expresadas y compras anteriores. Pocos clientes se quejan de esto, y muchos de ellos en realidad reciben estos mensajes promocionales con agrado. De manera similar, StubHub rediseñó su sistema de correos electrónicos para asegurarse de dirigirlos sólo a los consumidores que realmente *desean* recibirlos:

### Correo no deseado

Mensajes comerciales por correo electrónico que no fueron solicitados ni deseados.



● El correo electrónico puede ser una herramienta eficaz de marketing. Sin embargo, tiene un lado oscuro, el correo no deseado o los anuncios no solicitados que saturan nuestras bandejas de entrada y nos provocan frustración.

de los datos de los clientes que dan su autorización, StubHub se dirige a segmentos de clientes designados para enviar información sobre eventos y boletos relacionados con sus intereses. La incorporación de los datos de los clientes produjo resultados inmediatos y sorprendentes. Las tasas de aceptación de correos electrónicos alcanzó con rapidez el 30%, y la compañía logró, de un año a otro, un incremento del 79% en la venta de boletos a pesar de haber enviado una menor cantidad de correos electrónicos. “Los resultados hablan por sí mismos”, afirma un mercadólogo de la empresa. “Estas [nuevas campañas dirigidas] están produciendo 2500% más ganancias por correo electrónico que [nuestras] campañas promedio de marketing”.<sup>54</sup>

Dada su gran eficacia de personalización y su bajo costo, el correo electrónico puede ser una excelente inversión de marketing. Según la DMA, el marketing por correo electrónico produce el mayor rendimiento sobre la inversión de todos los medios de marketing directo.<sup>55</sup>

En general, el marketing en línea continúa siendo muy prometedor para el futuro, aunque también plantea muchos desafíos. Sus apóstoles más fervientes imaginan una época en la que Internet y el marketing en línea reemplazarán a las revistas, los periódicos e incluso a las tiendas como fuentes de información y compras. Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos tiene una perspectiva más realista. Es cierto que el marketing en línea se ha convertido en un modelo de negocios exitoso para algunas compañías: empresas de Internet como Amazon.com y Google, y compañías de marketing directo como GEICO. Sin embargo, para la mayoría de las firmas el marketing en línea continuará siendo sólo un enfoque importante hacia el mercado, que funciona junto con otros métodos, en una mezcla de marketing completamente integrada.

**Comentario del autor** Aunque el marketing directo produce principalmente beneficios, como casi todas las cosas de la vida, también tiene un lado oscuro. Tanto los mercadólogos como los clientes deben evitar las prácticas molestas o dañinas del marketing directo.

## Temas de política pública en el marketing directo

Los mercadólogos directos y sus clientes en general disfrutan de una relación mutuamente gratificante. Sin embargo, en ocasiones surge un lado oscuro. Las tácticas agresivas y en ocasiones turbias de algunos mercadólogos directos pueden molestar o dañar a los consumidores, afectando a toda la industria. Los abusos van desde simples excesos que molestan a los consumidores, hasta ejemplos de prácticas injustas o incluso engaños y fraudes. La industria del marketing directo también está enfrentando problemas crecientes de invasión de la privacidad, y los mercadólogos en línea deben lidiar con los temas relacionados con la seguridad en Internet.

### Enojo, injusticia, engaño y fraude

Los excesos del marketing directo en ocasiones molestan u ofenden a los consumidores. A la mayoría de nosotros nos disgusta los comerciales de televisión de respuesta directa que son demasiado ruidosos, extensos e insistentes. Nuestros buzones de correo se llenan de correo basura, nuestras bandejas de entrada se saturan de correo no deseado y en nuestras pantallas de computadora aparecen grandes cantidades de anuncios desplegados o emergentes.

Además de molestar a los clientes, algunos mercadólogos directos han sido acusados de tomar ventaja injusta de compradores impulsivos o poco informados. Al parecer, los más dañinos son los canales de compras de televisión y los programas de infomerciales dirigidos a compradores adictos a la televisión, ya que presentan anfitriones que hablan bien, demostraciones elaboradas en escenarios, afirmaciones de grandes reducciones de precios, ofertas de tiempo limitado y facilidades de compra inigualables para estimular a los compradores que no pueden resistir a los descuentos. Peor aún, los llamados comerciantes engañosos diseñan correos y texto publicitario con la finalidad de confundir a los compradores.



● En los últimos años, el fraude por Internet se ha multiplicado. El IC3 del FBI continuamente alerta a los consumidores para que tengan cuidado en sus transacciones e informen a las autoridades sobre cualquier actividad sospechosa.

Los esquemas fraudulentos, como inversiones engañosas o recaudación de fondos para falsas obras de caridad también se han multiplicado en los últimos años. El fraude por Internet, que incluye el robo de identidad y los engaños financieros, se ha convertido en un problema grave. ● Sólo el año pasado, el Internet Crime Complaint Center (IC3) del FBI recibió más de 336 650 quejas relacionadas con fraudes por Internet que implicaron una pérdida total de 560 millones de dólares.<sup>56</sup>

Una forma común de fraude por Internet es el *phishing*, un tipo de robo de identidad que utiliza correos electrónicos engañosos y sitios web fraudulentos para convencer a los usuarios de divulgar sus datos personales. Por ejemplo, los consumidores podrían recibir un correo electrónico supuestamente de su banco o compañía de tarjeta de crédito, diciendo que la seguridad de su cuenta está en riesgo. Quien envía el correo les pide ingresar a una dirección web para confirmar su número de cuenta, contraseña e incluso su número del seguro social. Si las personas siguen las instrucciones, en realidad están entregando su información personal a los artistas del engaño. Aunque muchos consumidores ahora están conscientes de este tipo de esquemas, estos engaños pueden ser sumamente costosos para los que caen en la trampa. Esto también daña la reputación de las marcas de mercadólogos legítimos en línea que han trabajado duro para ganar la confianza de los usuarios en transacciones por correo electrónico e Internet.

Muchos consumidores también se preocupan por la *seguridad en línea*, y temen que husmeadores sin escrúpulos se entrometan furtivamente en sus transacciones en línea y obtengan información personal o intercepten los números de sus tarjetas de crédito y débito. Aunque las compras en línea han crecido con rapidez, una encuesta reveló que el 75% de los participantes dijo que no les gusta enviar información personal o de sus tarjetas de crédito por Internet.<sup>57</sup> Los compradores en línea también se muestran preocupados por contraer virus molestos o dañinos, software de espionaje y otros programas malignos (software malicioso).

Otra preocupación del marketing por Internet es el *acceso de grupos vulnerables o no autorizados*. Por ejemplo, a los mercadólogos de materiales y sitios para adultos les ha resultado difícil restringir el acceso a los menores de edad. Por ejemplo, en una encuesta reciente uno de cada cuatro niños de 8 a 12 años de edad admitieron tener una cuenta en una red social como Facebook o MySpace, las cuales supuestamente no permiten que los niños menores de 13 años tengan un perfil. La encuesta también reveló que el 17% de sus padres no sabía que tenían una cuenta en la red social.<sup>58</sup>

## Invasión de la privacidad

Tal vez la invasión de la privacidad sea el problema de política pública más difícil que enfrenta en la actualidad la industria del marketing directo. Los consumidores a menudo se benefician del marketing de base de datos, ya que reciben más ofertas relacionadas con sus intereses. Sin embargo, a muchos críticos les preocupa que los mercadólogos sepan *demasiado* acerca de la vida de los consumidores, y que puedan utilizar estos conocimientos para aprovecharse de ellos. En algún momento, afirman, el extenso uso de las bases de datos invade la privacidad de los consumidores.

En la actualidad, parece que casi cada vez que los clientes entran a un concurso, solicitan una tarjeta de crédito, visitan un sitio web u ordenan productos por correo, teléfono o Internet, sus nombres ingresan a la ya enorme base de datos de alguna empresa. Con el uso de sofisticadas tecnologías de cómputo, los mercadólogos directos pueden utilizar estas bases de datos para "microdirigir" sus actividades de ventas. La *privacidad en línea* es demasiado preocupante. La mayoría de los mercadólogos en línea se han vuelto muy hábiles para reunir y analizar información detallada de los consumidores. Conforme la tecnología de seguimiento de información en Internet se vuelve más compleja, los expertos en privacidad digital se muestran preocupados de que algunos mercadólogos utilicen esta información para sacar provecho de los clientes no informados.<sup>59</sup>

El problema es lo que los economistas denominan "asimetría de la información". En términos sencillos, un lado de la pantalla es la abuela buscando tratamientos para la artritis o un regalo de cumpleaños para su nieta, y el otro lado de la pantalla es un karateca cinta negra trabajando para una empresa que se dedica a extraer datos. No podemos esperar que el consumidor entienda (y haga un seguimiento) de todo lo que sucede con sus datos. En el ámbito de la recolección de datos en línea, el concepto de "consumidor con facultades" suena vacío.

Algunos consumidores y legisladores están preocupados de que la disponibilidad de información deje a los consumidores vulnerables a los abusos. Por ejemplo, ellos se preguntan, ¿se debe permitir que los vendedores de Internet planten "cookies" en los buscadores de los usuarios que visitan sus sitios y que utilicen información de seguimiento para enviar anuncios y otros

mensajes de marketing? ¿Se debe permitir que las compañías de tarjetas de crédito entreguen los datos de sus millones de tarjetahabientes en todo el mundo a comerciantes que aceptan sus tarjetas? ¿O es correcto que los estados vendan los nombres y las direcciones de los conductores que tienen una licencia, junto con información sobre su estatura, peso y género, permitiendo que los vendedores de ropa envíen ofertas especiales a individuos altos o con sobrepeso?

## La necesidad de que se tomen medidas

Para frenar los excesos del marketing directo, diversas agencias gubernamentales están investigando no sólo las listas de los registros para no recibir llamadas, sino también la legislación para crear listas de registros “para no recibir correos”, “para no ser víctima de seguimiento” y “Can Spam”. En respuesta a las preocupaciones de la privacidad y seguridad en línea, el gobierno federal estadounidense ha considerado varias acciones legales para regular la forma en que los operadores de Internet obtienen y utilizan la información de los consumidores. Por ejemplo, el Congreso está creando leyes que otorguen un mayor control a los consumidores sobre la forma en que se utiliza la información en Internet. Además, la FTC está tomando un papel más activo en las políticas para la privacidad en línea.

Todo esto exige que los mercadólogos tomen medidas severas para evitar abusos de privacidad antes que los legisladores lo hagan por ellos. Por ejemplo, para evitar más regulaciones gubernamentales, cuatro grupos de anunciantes (American Association of Advertising Agencies, Association of National Advertisers, DMA e Interactive Advertising Bureau) recientemente publicaron nuevos lineamientos para los sitios web. Entre otras medidas, los lineamientos exigen que los comerciantes de Internet avisen a los consumidores si están haciendo seguimiento de sus actividades. La industria de la publicidad aceptó la creación de un “icono de opción publicitaria” (una pequeña “i” dentro de un triángulo) que añadirá a la mayoría de los anuncios dirigidos en línea, para indicarles a los consumidores que están viendo un anuncio específico y darles la opción de rechazarlo.<sup>60</sup>

Los derechos de privacidad de los niños son de gran interés. En 2000, el Congreso estadounidense aprobó la Online Privacy Protection Act (COPPA), que obliga a los operadores de los sitios web para niños a publicar sus políticas de privacidad. Además, deben notificar a los padres acerca de la información que reúnen y obtener su consentimiento antes de recabar información personal de los menores de 13 años. Con el posterior surgimiento de las redes sociales en línea, los teléfonos móviles y otras nuevas tecnologías, grupos a favor de la privacidad están ahora presionando al Senado de Estados Unidos para que extienda la ley COPPA e incluya tanto a las nuevas tecnologías como a los adolescentes. La principal preocupación es la cantidad de datos que obtienen terceros de las redes sociales, así como las políticas ambiguas de privacidad de las propias redes sociales.<sup>61</sup>

Muchas compañías han respondido a las preocupaciones de seguridad y privacidad de los consumidores con acciones propias. Incluso otras están adoptando un enfoque que incluye a toda la industria. Por ejemplo, TRUSTe, una organización autorreguladora sin fines de lucro, trabaja con muchos patrocinadores corporativos grandes, incluyendo a Microsoft, Yahoo!, AT&T, Facebook, Disney y Apple, para hacer auditorías de privacidad y seguridad, y lograr que los consumidores naveguen en línea de forma segura. Según el sitio web de la compañía, “TRUSTe considera que un ambiente de confianza mutua y apertura ayudará a que Internet se convierta en una comunidad libre, cómoda y muy diversa para todos”. Para tranquilizar a los consumidores, la compañía otorga su sello de privacidad TRUSTe a los sitios web que cumplen con sus normas de privacidad y seguridad.<sup>62</sup>

La industria del marketing directo, como grupo, también está abordando problemas de política pública. Por ejemplo, en un esfuerzo por incrementar la confianza de los consumidores en las compras directas, la DMA (que es la asociación más grande de negocios que practica el marketing directo, interactivo y de base de datos, y que incluye a casi la mitad de las compañías de *Fortune* 100), lanzó una “promesa de privacidad para los consumidores estadounidenses”, la cual exige que todos los miembros de la DMA acaten un conjunto de reglas para la privacidad de los consumidores cuidadosamente elaborado. Los miembros deben estar de acuerdo en notificar a los consumidores cuando cualquier tipo de información personal se rente, venda o intercambie con otros. Además, deben respetar la solicitud de los usuarios que decidan “no autorizar” el envío de más solicitudes o de que su información personal se transfiera a otros comerciantes. Por último, deben cumplir con el Servicio de preferencia de la DMA al eliminar los nombres de los consumidores que no desean recibir ofertas por correo directo, teléfono o correo electrónico.<sup>63</sup>

Los mercadólogos directos saben que, de no ser atendidos, esos abusos provocarán cada vez más actitudes negativas en los consumidores, tasas de respuesta más bajas y la necesidad de leyes federales y estatales más restrictivas. La mayoría de los mercadólogos directos desean lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas, dirigidas sólo a los consumidores que las aprecian y que desean responder a ellas. El marketing directo es demasiado costoso para desperdiciarlo en los consumidores que no lo desean.

# REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

Éste es el último de tres capítulos que abordan el último elemento de la mezcla de marketing: la promoción. En los capítulos anteriores estudiamos la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este capítulo exploramos el campo floreciente del marketing directo y en línea.

## Objetivo 1 Definir el marketing directo y analizar los beneficios que ofrece a los clientes y a las compañías.

El *marketing directo* consiste en conexiones directas con segmentos o clientes individuales cuidadosamente elegidos. Además de construir marcas y establecer relaciones, los mercadólogos directos suelen buscar una respuesta directa, inmediata y medible de los clientes. Con el uso de bases de datos detalladas, los mercadólogos directos ajustan sus ofertas y comunicaciones a las necesidades de segmentos muy bien definidos o incluso de compradores individuales.

Para los compradores, el marketing directo es conveniente, fácil de usar y privado. El marketing directo les permite un acceso inmediato a una gran cantidad de productos e información en su hogar y en todo el mundo. El marketing directo también es inmediato e interactivo, ya que permite a los compradores crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean, y luego pedirlos en el momento. Para los vendedores, el marketing directo es una herramienta poderosa para establecer relaciones con los clientes. Con el uso del marketing de bases de datos, los mercadólogos de hoy pueden dirigirse a grupos pequeños o consumidores individuales, ajustar las ofertas a las necesidades individuales y promover tales ofertas por medio de comunicaciones personalizadas. También les ofrece una alternativa eficiente y de bajo costo para llegar a sus mercados. Como resultado de estas ventajas para compradores y vendedores, el marketing directo se ha convertido en la forma de marketing de más rápido crecimiento.

## Objetivo 2 Identificar y analizar las principales formas de marketing directo.

Las principales formas de marketing directo incluyen las ventas personales, *el marketing por correo directo*, *el marketing por catálogo*, *el marketing por teléfono*, *el marketing por televisión de respuesta directa*, *el marketing en quioscos* y *el marketing en línea*. En el capítulo anterior analizamos las ventas personales.

En el marketing por correo directo, que es la principal forma de marketing directo, la compañía envía una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona en una dirección específica. Recientemente se han popularizado nuevas formas de entrega de correo, como el correo electrónico y el marketing móvil. Algunos comerciantes utilizan el marketing por catálogo, que consiste en lograr ventas por medio de catálogos que se envían a una lista selecta de clientes, que están disponibles en las tiendas o en Internet. El marketing por teléfono implica el uso del teléfono para hacer ventas directamente a los clientes. El marketing por televisión de respuesta directa toma dos formas: La publicidad de respuesta directa (o infomerciales) y los canales de compras en casa. Los quioscos son máquinas de información y para hacer pedidos que los comerciantes directos colocan en tiendas, aeropuertos, hoteles y otros lugares. En años recientes, han surgido varias nuevas tecnologías digitales de marketing directo, incluyendo el marketing móvil, los podcasts y vodcasts, y la televisión interactiva. El marketing en línea comprende canales en línea que vinculan a los consumidores con los vendedores por medios electrónicos.

## Objetivo 3 Explicar cómo han respondido las compañías a Internet y a otras nuevas tecnologías poderosas con estrategias de marketing en línea.

El marketing en línea es la forma de marketing directo de más rápido crecimiento. *Internet* permite que los consumidores y las compañías tengan acceso y compartan enormes cantidades de información con sólo algunos clics del ratón. A su vez, Internet le ha proporcionado a los mercadólogos una forma completamente nueva de crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. En la actualidad, es difícil encontrar una empresa que no tenga una presencia importante en el marketing en línea.

Las compras en línea continúan creciendo de forma constante. La mayoría de los estadounidenses que navegan en línea ahora utilizan Internet para hacer sus compras. Quizás lo más importante es que la web afecta las compras que se realizan fuera de línea. Así, los mercadólogos inteligentes están utilizando estrategias multicanal integradas que utilizan Internet para fomentar las ventas en otros canales de marketing.

## Objetivo 4 Analizar la manera en que las compañías llevan a cabo el marketing en línea para entregar de manera redituable más valor a los clientes.

Compañías de todo tipo participan ahora en el marketing en línea. Internet originó las *empresas con presencia exclusiva en línea*, que sólo operan a través de Internet. Además, muchas compañías tradicionales han agregado operaciones de marketing electrónico, para convertirse en competidores *tradicionales* y *en línea*. Muchas compañías tradicionales y en línea ahora tienen más éxito en línea que sus competidores que tienen presencia exclusiva en Internet.

Las compañías realizan marketing electrónico de cuatro maneras: creando un sitio web, colocando anuncios y promociones en línea, creando o participando en comunidades web y redes sociales en línea, o utilizando correo electrónico. El primer paso suele consistir en establecer un sitio web. Sin embargo, además de crear un sitio, las compañías deben diseñarlo de forma atractiva, que resulte fácil de usar y útil para atraer visitantes, retenerlos y lograr que regresen.

Los comerciantes en línea disponen de diversas formas de publicidad para construir sus marcas en Internet o para atraer visitantes a sus sitios web. Algunas formas de promoción en línea incluyen la publicidad con desplegados en línea, los anuncios relacionados con las búsquedas, los patrocinios de contenido y el *marketing viral*, que es la versión de Internet del marketing del rumor. Los comerciantes en línea también participan en redes sociales en línea y otras comunidades web, que aprovechan las propiedades C2C de Internet. Por último, el marketing por correo electrónico se ha convertido en una herramienta de rápido crecimiento, tanto para comerciantes B2C como B2B. Sin importar cuáles herramientas de marketing directo utilicen, los comerciantes deben trabajar duro para integrarlas en un esfuerzo de marketing cohesivo.

## Objetivo 5 Presentar un panorama general de la política pública y los temas éticos que plantea el marketing directo.

Los comerciantes directos y sus clientes suelen disfrutar de relaciones mutuamente gratificantes. Sin embargo, en ocasiones el marketing directo tiene su lado oscuro. Las tácticas agresivas y a veces oscuras de algunos comerciantes directos pueden molestar o dañar a los consumidores, afectando a toda la industria. Los abusos van desde simples excesos que irritan a los consumidores, hasta casos de prácticas

injustas o incluso engaños y fraudes. La industria del marketing directo también se enfrenta a una creciente preocupación por la invasión de la privacidad y la seguridad en Internet. Estos problemas exigen medidas severas por parte de los mercadólogos y de los legisladores

para evitar los abusos del marketing directo. Al final, la mayoría de los comerciantes directos desean lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas, dirigidas únicamente a los clientes que las aprecian y que desean responder a ellas.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

**Marketing directo (p 496)**  
**Base de datos de clientes (p 499)**

### OBJETIVO 2

**Marketing por correo directo (p 501)**  
**Marketing por catálogo (p 502)**  
**Marketing por teléfono (p 502)**  
**Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV) (p 503)**

### OBJETIVO 3

**Marketing en línea (p 508)**

**Internet (p 509)**  
**Empresas sólo en línea (p 509)**  
**Empresas tradicionales y en línea (p 509)**  
**Marketing en línea de la empresa al cliente (B2C) (p 509)**  
**Marketing en línea entre negocios (B2B) (p 510)**  
**Marketing en línea entre consumidores (C2C) (p 511)**  
**Blogs (p 511)**

**Marketing en línea del consumidor a la empresa (C2B) (p 512)**

### OBJETIVO 4

**Sitio web corporativo (o de marca) (p 513)**  
**Sitio web de marketing (p 513)**  
**Publicidad en línea (p 514)**  
**Marketing viral (p 514)**  
**Redes sociales en línea (p 515)**  
**Correo no deseado (p 517)**



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Marketing en línea**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Analice la importancia que tienen las bases de datos de clientes para el marketing directo (AACSB: comunicación).
2. Describa las cuatro áreas principales del marketing en línea y dé un ejemplo de cada una (AACSB: comunicación).
3. Mencione y describa las principales formas de marketing directo (AACSB: comunicación).
4. Explique las formas en que las compañías pueden establecer su presencia de marketing en línea (AACSB: comunicación).
5. Compare las diferentes formas de publicidad en línea. ¿Qué factores debe tomar en cuenta una compañía al elegir entre estas formas distintas? (AACSB: comunicación).
6. ¿Qué es el *phishing*? ¿De qué manera daña a los consumidores y a los mercadólogos? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. En un grupo pequeño, diseñe una campaña de marketing viral dirigida a los adolescentes para una marca de bebidas gaseosas. Analice los desafíos que podrían enfrentar los mercadólogos al aplicar esta campaña viral (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Visite el sitio web de Nike en: <http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp> y diseñe su propio zapato. Imprima su diseño y llévalo a la clase. ¿Considera que el precio es adecuado para el valor que recibe al poder personalizar sus zapatos? Identifique y describa otros dos sitios web que permitan a los compradores personalizar los productos (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
3. Busque artículos de noticias acerca de dos problemas recientes de seguridad de datos. ¿Cómo ocurrieron? ¿Quién se vio demasiado afectado? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Internet abrió la puerta para el crecimiento explosivo del marketing directo, y gran parte de ese crecimiento se ha dado a través de las aplicaciones para aparatos móviles. Por ejemplo, por 12.99 dólares al mes, Schlage, un fabricante de cerraduras, ahora ofrece un sistema de cerraduras para puertas sin cables y sin llaves, integrado a los teléfonos celulares. Y Zipcar, un servicio de autos compartidos, lanzó una aplicación para el iPhone, que permite a los clientes no sólo reservar y localizar un automóvil, sino abrirlo y conducirlo, todo sin contactar a un representante de servicio al cliente. Al sonar la bocina virtual en un iPhone, se activa la bocina del automóvil reservado para que el miembro pueda localizarlo en el estacionamiento de Zipcar. La aplicación

tiene incluso la apariencia de un llavero, e invita al usuario a apretar el botón para abrir la puerta. Una vez adentro del automóvil, el deslizamiento de la tarjeta de membresía proporciona las llaves del automóvil.

1. ¿Cuáles son los principales beneficios que ofrecen estas formas de marketing directo a los consumidores y a los mercadólogos? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Busque o piense en otras aplicaciones en las que Internet o los aparatos móviles proporcionen oportunidades de marketing directo (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

A la World Wide web a menudo se le conoce como el Lejano Oeste. A diferencia de la publicidad, que identifica abiertamente al patrocinador, gran parte de la información sobre productos y marcas que aparece en Internet no revela ningún patrocinio. Quizá lea acerca de un producto en un blog, lo vea en un video de YouTube o lo siga en Twitter, a menudo sin saber que la persona recibió un pago, mercancía gratuita o productos atractivos por decir cosas positivas. Estos anuncios encubiertos de las empresas son difíciles de detectar. Kmart, Sony Pictures, HP y otros comerciantes utilizan compañías como IZEA para crear conversaciones patrocinadas utilizando su red de escritores de blogs. Las conversaciones patrocinadas, creadas por IZEA revelan el patrocinio, pero muchos otros no lo hacen. Sin embargo, esto podría cambiar muy pronto. La FTC recientemente ha actualizado sus lineamientos de respaldo, para exigir a los escritores de blogs que revelen su patrocinio. Quienes los violen podrían recibir una multa de 11 000 dólares; sin embargo, dado que existen casi 30 millones de escritores de blogs (80% de los cuales de manera ocasional o con frecuencia publican críticas de productos o marcas) será difícil, si no imposible,

obligar el cumplimiento de esta regla. Incluso con los nuevos lineamientos, las conversaciones patrocinadas aumentaron casi un 14%, para alcanzar 46 millones de dólares en 2009.

1. Busque ejemplos de información de productos que se publique en blogs. ¿El escritor del blog indica en la publicación que recibió un pago o productos gratuitos? ¿El gobierno debería crear leyes que obliguen a los escritores de blogs y a otros participantes de Internet a revelar el patrocinio de comerciantes? Explique por qué (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. Busque los lineamientos revisados de la FTC sobre el respaldo y los testimonios en la publicidad ([www.ftc.gov/os/2009/09/091005revisedendorsementguides.pdf](http://www.ftc.gov/os/2009/09/091005revisedendorsementguides.pdf)) y visite el sitio web de Word of Mouth Marketing Association (<http://womma.org/main>) y el sitio web de una compañía de marketing social, como <http://izea.com>. Redacte un informe sobre la forma en que los mercadólogos pueden utilizar de manera eficaz las conversaciones patrocinadas, respetando los lineamientos de la FTC (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Dell

Hace no mucho tiempo, Dell era la empresa más querida de la industria de las computadoras personales, y puso al mercado de cabeza con su método de marketing directo. En cierto momento, se convirtió en el principal fabricante de computadoras del mundo. Sin embargo, en los últimos años Dell se ha visto muy afectada por una combinación de factores. Uno es la competencia: HP desbancó a Dell como el “mayor vendedor” al ofrecer mejores ofertas para comprar equipo y servicios en una sola parada a los negocios, los cuales representan las tres cuartas partes de las ventas de Dell. Al mismo tiempo, el competidor taiwanés Acer superó la ventaja del bajo costo de Dell. Al vender máquinas más baratas, Acer quitó a Dell del segundo puesto en la participación de mercado. El golpe final provino de la crisis en el entorno económico,

que ha provocado que los consumidores y los negocios se vuelvan más renuentes a adquirir modelos nuevos y más rápidos. Las ventas de las computadoras Dell cayeron un 13% en 2010, y sus ganancias netas disminuyeron 44%. La compañía redujo sus costos y también está recurriendo a sus otros negocios para compensar las bajas ventas de sus computadoras personales. Sin embargo, parece que Dell está esperando principalmente a que la economía mejore y a que la predicción del ciclo de reemplazo de las computadoras reavive a la industria.

1. ¿Cuál es el problema de la estrategia que está utilizando Dell para aumentar las ventas de sus computadoras?
2. ¿De qué manera podría Dell superar este problema, sobre todo si persiste la austeridad de los consumidores?, ¿usted qué recomendaría?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Muchas compañías están descubriendo la eficacia del telemarketing ante los crecientes costos de la fuerza de ventas. Mientras que el costo promedio de una visita de ventas entre negocios, realizada por un vendedor externo, es de más de 300 dólares, el costo de una llamada de venta de telemarketing es de entre 5 y 20 dólares. Además, los telemarcadólogos pueden ponerse en contacto hasta con 33 personas que toman decisiones en un solo día, comparado con las cuatro visitas al día que puede realizar un vendedor. Esto ha llamado la atención de muchos mercadólogos entre negocios, donde el telemarketing podría ser muy eficaz.

1. Consulte el apéndice 2 para determinar el rendimiento de marketing sobre las ventas (marketing ROS) y el ROI de marketing para cada una de las compañías que aparecen en la siguiente tabla. ¿Qué compañía tiene el mejor desempeño? Explique por qué (AACSB: comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

	<b>Compañía A (sólo fuerza de ventas)</b>	<b>Compañía B (sólo telemarketing)</b>
Ventas netas	\$2 000 000	\$1 000 000
Costo de los bienes vendidos	\$800 000	\$500 000
Gastos de ventas	\$700 000	\$200 000

2. ¿Todas las compañías deberían considerar la posibilidad de reducir su fuerza de ventas a favor del telemarketing? Analice las ventajas y las desventajas de esta medida (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

### Zappos.com

Zappos.com casi no gasta dinero en publicidad; no tiene que hacerlo. Los clientes están tan enamorados de la compañía, que continúan regresando y recomendándola a sus amigos. En lugar de utilizar publicidad en medios de comunicación masiva, la compañía se enfoca en fortalecer las relaciones con sus clientes a través del marketing directo. Al igual que su impecable servicio al cliente, sus métodos promocionales únicos son muy valorados por los consumidores. Cuando Zappos.com envía un correo electrónico o un *tweet*, los clientes escuchan. Su fortaleza en el marketing directo, combinada con un sitio web fácil de usar, han convertido a esta compañía en uno de los minoristas más fuertes que existen.

Después de ver el video que presenta a Zappos.com, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué beneficios ha obtenido Zappos.com al aplicar el marketing directo con sus clientes, en lugar de recurrir a la publicidad para el mercado masivo?
2. ¿Qué papel juega la tecnología de base de datos en la capacidad que tiene Zappos.com para conectarse con sus clientes?
3. Analice el sitio web de Zappos.com en términos de la eficacia de su diseño. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?

## CASO Empresarial

### eBay: reparación de un pionero del marketing en línea

Examen sorpresa: mencione a la compañía de alta tecnología que tuvo sus inicios en la sala de una casa, pasó de no ganar nada a convertirse en una corporación multimillonaria en menos de una década, y fue pionera en el modelo de una industria completa. Si está pensando que las compañías que se ajustan a esta descripción forman una larga lista, está en lo correcto. Sin embargo, en este caso, estamos hablando de eBay.

eBay es una de las historias más exitosas de Internet en la historia de, bueno, la World Wide web. Sin embargo, tarde o temprano toda compañía con un alto crecimiento llega a un límite y experimenta los dolores del crecimiento. Después de un crecimiento sorprendente durante sus primeros 15 años, la compañía alcanzó su límite de crecimiento. Su director general, John Donahoe, se está enfrentando al difícil desafío de regresar a la empresa al camino de la prosperidad.

eBay inició en 1995 como una casa de subastas. A diferencia de la mayoría de las compañías punto com, eBay se basó en un modelo que producía utilidades, y no sólo ganancias. Cada vez que un usuario colocaba un artículo para subastarlo, la compañía cobraba una tarifa. Mientras más productos se subastaran, más dinero ganaba. eBay modificó su estructura de tarifas al paso de los años, aunque la idea básica continúa siendo la misma. La fórmula de subastas en línea arrancó con gran fuerza, y eBay dominó la industria. Sus ganancias, utilidades y número de empleados crecieron con rapidez, al igual que el precio de sus acciones. Hacia el año 2000, eBay era el principal sitio de comercio electrónico en el mundo por sus ventas.

### EL ROSTRO CAMBIANTE DE UNA COMPAÑÍA EN CRECIMIENTO

Con un crecimiento explosivo, el cambio era inevitable. Según muchos observadores de la industria, el rostro de eBay empezó a cambiar lentamente debido a dos dinámicas. La primera fue la expansión. La lista de categorías y subcategorías aumentó a cientos. El gigante del comercio electrónico también añadió sitios internacionales para diferentes países y empezó a crear subsitios (como eBay Motors) y a adquirir otras compañías punto com relacionadas con sus negocios. Estas adquisiciones incluyeron a Half.com, PayPal, StubHub, Shopping.com y Skype.

El segundo cambio dinámico fue la suma de opciones de venta de precio fijo. Durante sus primeros años, la única opción de los compradores eran las subastas abiertas. Los vendedores ponían un artículo en venta con un precio inicial designado, durante un periodo de uno a 10 días, y la vendían al mejor postor. En 1999, eBay incrementó el método básico con un precio fijo, a la opción "Cómpralo ahora". Dos años después, llevó ese concepto más lejos con la introducción de las tiendas eBay, donde

un vendedor podía crear "la fachada de una tienda" dentro de eBay. Con esta aplicación los vendedores colocaban los artículos con mayor rapidez, facilitando a los vendedores de altos volúmenes hacer negocios. Además, también ofrecía opciones de precio fijo sin necesidad de hacer ofertas, y virtualmente eliminó el período de venta de un artículo.

Ambas dinámicas continuaron alimentando el crecimiento firme y constante de eBay durante varios años. En 2006, en el sitio se vendieron productos con un valor de 52 500 millones de dólares, ventas que fueron generadas por 222 millones de usuarios con la publicación de 610 millones de listas nuevas. Las ganancias de eBay ascendieron a 5970 millones de dólares, con un ingreso neto de 1 120 millones de dólares. Estas cifras eran tremendas para una empresa que había hecho negocios sólo durante una década, pero también marcaron su nivel más alto.

### UNA NUEVA DIRECCIÓN

En 2007, eBay empezó a dar señales de desaceleración. A principios de 2008, John Donahoe ocupó el puesto de director general, reemplazando a Meg Whitman, la mente maestra detrás del éxito de la empresa durante 10 de sus 13 años de funcionamiento. Donahoe reconoció que la empresa enfrentaba algunos problemas, incluyendo el hecho de que se había dormido en sus laureles. "Éramos los más grandes y los mejores. eBay tiene un histórico pasado; sin embargo, con franqueza nos hemos aferrado demasiado a él". El comportamiento de los consumidores estaba cambiando. Cuando la empresa inició, muchos usuarios estaban fascinados por la incertidumbre de competir con otros compradores por un producto. Sin embargo, conforme la gente se acostumbró a comprar en línea, muchos optaron por el probado método de encontrar el mejor precio de una mercancía nueva, y comprarla a un minorista reconocido.

La decisión de los consumidores de comprar productos nuevos a precios fijos se hizo evidente en el crecimiento que experimentaron minoristas de Internet como Amazon.com, Buy.com y Walmart.com, compañías que anteriormente eBay se había resistido a considerar como competidores. Amazon superó a eBay como el mayor vendedor al menudeo en línea varios años antes al continuar expandiendo su surtido de artículos de precio fijo, a menudo con envío gratuito.

Poco tiempo después de reemplazar a Whitman, Donahoe dijo en un evento público: "Tenemos que rediseñar nuestras estrategias, debemos hacerlo rápido y tomar medidas audaces". Donahoe reveló los detalles de una nueva estrategia para el cambio de eBay, la cual se enfocaba en modificar la identidad de su mercado. El director general especificó que la nueva estrategia se enfocaría en construir el negocio del sitio en el mercado secundario, la porción de las ventas al menudeo que producen \$500 000 millones de dólares al año de artículos fuera de temporada y de exceso en inventario, así como productos usados y antiguos por los que la compañía se dio a conocer. La nueva estrategia incluía las siguientes tácticas:



- Se daría preferencia a las listas de precio fijo sobre las subastas.
- Una nueva estructura de tarifas reduciría el costo de listar un artículo, pero aumentaría la porción de eBay al vender un producto.
- Un nuevo algoritmo del motor de búsqueda asignaría una mayor categoría a los artículos según el precio y la calificación del nivel de satisfacción de los clientes.
- Se eliminaría la retroalimentación que el vendedor daba a los compradores.
- Se implementarían reducciones de tarifa para los vendedores con altas calificaciones, para las listas de precio fijo y para los vendedores que ofrecieran envíos gratuitos.

Donahoe afirmó que estas tácticas ayudaron a ajustar los intereses de la compañía con los de sus mejores vendedores. Sin embargo, los cambios también crearon tensión entre los dos grupos de vendedores que se habían ido separando al paso de los años. El vendedor tradicional de eBay ofrecía productos del mercado de segunda mano, incluyendo artículos usados, clásicos, antiguos y hechos a mano. Estos vendedores por lo regular incluían operaciones de pequeños negocios con un volumen de bajo a moderado. Estos comerciantes permitieron el inicio de la empresa y continuaron siendo una porción importante de sus negocios, y contrastaban mucho con los poderosos vendedores de grandes volúmenes de mercancía, los cuales solían ser grandes empresas con docenas o cientos de empleados. Estos participantes vendían artículos nuevos, restaurados o de saldos en grandes cantidades. Los vendedores de altos volúmenes venden de miles, a cientos de miles o incluso millones de artículos en eBay cada año.

Los vendedores tradicionales se quejaron de que la nueva estrategia favorecía a los grandes comerciantes, y dificultaba las ventas a los pequeños vendedores. Los vendedores de volúmenes más bajos no podían invertir el tiempo ni el dinero para incrementar sus calificaciones. Debido a que era difícil determinar con precisión el precio de los artículos ofrecidos por los comerciantes tradicionales, las subastas abiertas eran mucho más eficaces. Y, mientras que la nueva estructura de tarifas redujo los costos de venta para los vendedores de altos volúmenes, aumentó los costos de venta de la mayoría de los vendedores tradicionales.

Como resultado, muchos vendedores empezaron a buscar otros medios para ofrecer su mercancía. Los vendedores tradicionales expresaron su preocupación a los ejecutivos en las reuniones de los accionistas y en convenciones de vendedores. Incluso algunos de ellos organizaron un boicot breve. Cada vez quedó más claro que el cambio de estrategia de eBay había generado una crisis de identidad, con sus 25 millones de vendedores atrapados entre la imagen del vendedor clásico que convirtió a la empresa en un gigante del comercio electrónico, y el comerciante más corporativo que estaba teniendo éxito en el nuevo sitio. “eBay solía tener una cultura comunitaria muy distintiva”, afirmó Skip McGrath, autor de nueve libros sobre cómo hacer dinero en eBay. “Ahora parece que la empresa ya no sabe ni quién es”.

Donahoe respondió que los gerentes de eBay sabían que habría algunas fugas, pero que la transformación era esencial. “Debemos crear un mercado donde ayudemos a nuestros vendedores a dar a nuestros compradores lo que desean”, dijo, y añadió que creía firmemente que los compradores querían precios fijos, un servicio rápido y envíos gratuitos.

## DE MAL EN PEOR

Lo que podría haber terminado bien, provocó un cambio en las cifras de eBay. Sin embargo, en 2008, la economía de la empresa se redujo de forma drástica. En el último trimestre de ese año, que suele ser el mejor por las compras vacacionales, eBay experimentó el primer trimestre con pérdidas de su historia. En su mercado básico, las ganancias se redujeron un 16% con respecto al año anterior, mientras que el ingreso neto cayó un 31%. Incluso la creciente fuerza de su negocio PayPal no logró compensar las pérdidas en su mercado de negocios.

Hubiera sido muy fácil para Donahoe y para su equipo culpar a la crisis económica de los problemas de su compañía. Después de todo, con los consumidores preocupados por la pérdida de empleos y la economía, las ventas al menudeo durante la época vacacional de 2008 fueron las peores en décadas. No obstante, mientras eBay

experimentaba una reducción en el tránsito, Amazon.com y Walmart tenían más clientes. Tampoco era un secreto que la compañía había mostrado señales de debilidad incluso antes de que la gran recesión alcanzara su peor momento. Además, durante la crisis tecnológica y la depresión económica de 2001, las ganancias de eBay aumentaron 74% y sus existencias crecieron en más del doble cuando los consumidores ofrecían productos usados en el sitio. Parecía que los problemas de la empresa iban más allá de la crisis económica.

Más de un año después de que Donahoe revelara su estrategia de cambio, el ejecutivo hizo declaraciones públicas acerca de la dirección y el desempeño de eBay. Sus declaraciones no indicaron un cambio en su estrategia, sino una redefinición de la estrategia que la compañía había estado llevando a cabo; prometió que su sitio sería fácil de usar, que ofrecerían mejores tratos, y que brindaría una experiencia más satisfactoria. “La experiencia de ‘cuidado con el comprador’ ha tomado su curso”, afirmó. Reiteró sus planes de enfocarse en el mercado secundario. “Nos vamos a enfocar en donde podamos ganar”, dijo, indicando que el hecho de alejarse de la mercancía nueva, donde sus grandes competidores dominaban, le daría a eBay un punto firme de distinción. “Hemos iniciado un cambio significativo. El eBay que conocía no es el eBay que somos, o en el que nos convertiremos”.

Donahoe también pidió paciencia a la comunidad y a sus inversionistas, ya que pasarían de tres a cuatro años antes de que el plan rindiera frutos. Además de la estrategia establecida para el mercado de negocios, Donahoe anunció que la compañía también se desharía de los negocios que no tuvieran un buen desempeño, o que no fuesen relevantes para su misión fundamental de conectar a los compradores con los vendedores. Además, señaló que PayPal se convertiría en un componente básico de su crecimiento, ya que produciría una porción creciente de las ganancias y utilidades de la empresa.

Aunque algunos dudaron de que los aspectos no relacionados con el mercado de la estrategia de eBay probablemente fortalecerían a la empresa, Donahoe ofreció pocos detalles sobre la forma en que la compañía corregiría sus problemas de mercado. Reconociendo el descontento de muchos vendedores de eBay, aseveró que su estrategia no se basaba en un juego de suma cero (nula) entre los grandes comerciantes y los vendedores tradicionales del sitio. “No determinamos quién tendrá y quién no tendrá éxito en eBay. Lo único que estamos haciendo es garantizar que los vendedores que ofrecen las cosas que los compradores quieren, logren exhibirse y recibir reforzamientos positivos”.

Las cosas han mejorado un poco desde que Donahoe hizo esas declaraciones. Sin embargo, aunque el incremento en sus ganancias del 2.2% durante 2009 fue mejor que una reducción, es muy poco comparado con el 28% de incremento que logró Amazon. Además, a pesar de que sus utilidades crecieron 34%, en gran parte debido a la venta de Skype, resultaron más bajas de lo que los analistas esperaban. Nada de esto va en contra de las promesas hechas por Donahoe. La pregunta es, ¿los inversionistas tendrán la suficiente paciencia para esperar a que su plan funcione?

## Preguntas de análisis

1. Analice el entorno de marketing y las fuerzas que han determinado el negocio de eBay en el transcurso de los años.
2. ¿Cómo ha afectado el cambio en el tipo de vendedores de eBay la creación de valor para los compradores?
3. ¿Está de acuerdo con la afirmación de Donahoe de que la estrategia actual de eBay no implica que ciertos vendedores perderán?
4. ¿eBay está haciendo lo correcto al apegarse a su estrategia actual?, ¿qué cambios, si los hay, le recomendaría a Donahoe?

**Fuentes:** Geoffrey Fowler, “EBay Profits Rises, Outlook Disappoints”, *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2010, consultado en: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Fowler, “Auctions Fade in eBay’s Bid for Growth”, *Wall Street Journal*, 26 de mayo de 2009, p. A1; Fowler, “EBay Retreats in web Retailing”, *Wall Street Journal*, 12 de marzo del 2009, consultado en: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Peter Burrows, “EBay Outlines Three-Year Revival Plan”, *Businessweek*, 12 de marzo de 2009, consultado en: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# 18

## Creación de una **ventaja competitiva**

### Presentación del capítulo

En capítulos anteriores exploramos los fundamentos del marketing. Aprendió que el objetivo del marketing es crear valor *para* los clientes con el fin de obtener a cambio valor *de* ellos. Las compañías que tienen un marketing adecuado conquistan, conservan y cultivan a sus clientes al conocer sus necesidades, diseñar estrategias de marketing impulsada por los consumidores, construir programas de marketing que transmitan valor, y al establecer relaciones con ellos y con los socios de marketing. En los últimos tres capítulos extenderemos este concepto a tres áreas especiales: la creación de una ventaja competitiva, el marketing global y la sustentabilidad del marketing social y ambiental.

En este capítulo integramos todos los aspectos básicos del marketing. Conocer a los clientes es un primer paso importante para establecer relaciones redituables con ellos, pero no es suficiente. Para lograr una ventaja competitiva, las compañías deben utilizar estos

conocimientos para diseñar ofertas de marketing que transmitan más valor que las ofertas de los competidores que buscan ganar a los mismos clientes. En este capítulo primero haremos un análisis de los competidores, proceso que las compañías utilizan para identificar y estudiar a las empresas que compiten con ellas. Luego, estudiaremos las estrategias de un marketing competitivo, las cuales utilizan las compañías para posicionarse en contra de sus competidores y lograr la mayor ventaja competitiva posible.

Primero examinemos al fabricante de automóviles coreano Hyundai. Cuando la Gran Recesión de 2008 golpeó a la industria automotriz, la mayoría de los fabricantes de automóviles redujeron sus presupuestos de marketing y reforzaron sus protecciones para enfrentar la tormenta económica. Sin embargo, una compañía, Hyundai, hizo justamente lo opuesto: *incrementó* sus gastos de marketing mientras sus rivales los reducían. Y encontró justo la propuesta de valor correcta para la economía y el mercado cambiantes.

### Hyundai: acelera mientras los competidores bajan la velocidad

**C**onsidere la situación que imperaba cuando los televidentes sintonizaron el Super Bowl en febrero de 2009. Los bancos estaban en crisis, aún no se anunciaba el paquete de estímulos, y el desempleo estaba en aumento. La evasión estaba a la orden del día, y la mayoría de los anunciantes adoptaron la postura de que todo estaba bien, y marcas como Bud Lite y Coke transmitían anuncios de mucha felicidad que no concordaban con la realidad. Sin embargo, hubo un anunciante que no lo hizo. En el tercer trimestre, en una situación en la que en otras circunstancias sería la normal, con automóviles recorriendo un paisaje, la voz del anunciante sacó a relucir el tema del que nadie quería hablar. “Ahora compre a crédito o rente un nuevo Hyundai, y si el próximo año pierde su empleo, podrá devolverlo sin afectar su crédito”.

Con esa jugada hábil, Hyundai (sí, Hyundai), un fabricante de automóviles que no era muy conocido por un marketing temerario, inició en verdad un enfrentamiento con una recesión que no sólo estaba disminuyendo el entusiasmo de los consumidores, sino que estaba acabando con él. Luego, en un agudo contraste con el estilo tímido (de la cola entre las patas) de los rivales de Hyundai, muchos de los cuales habían reducido radicalmente sus presupuestos de marketing, la empresa automotriz coreana metió el acelerador del marketing y repitió la promesa de Hyundai Assurance en nueve anuncios sorprendentes de gran calidad, transmitidos durante la entrega de los Premios de la Academia.

La estrategia de marketing agresiva y enfocada en el cliente de Hyundai, ante la crisis económica, produjo resultados sorprendentes. El programa Hyundai Assurance resonó en los consumidores recelosos de las deudas, y las ventas de la compañía se dispararon un 59% en enero y febrero de 2009, comparadas con el año anterior. La encuesta de Nielsen posterior al juego reveló que el 43% de las personas que vieron los anuncios manifestó tener una mejor opinión sobre Hyundai. El programa Hyundai Assurance “hizo que la gente sintiera que a la compañía le importaba su situación, y que eran comprensivos”, dijo un analista. El anuncio decía: “Nosotros te escuchamos, nosotros entendemos, estamos juntos en esto”.

La estrategia competitiva de marketing de Hyundai se relaciona con las oportunidades, con una agresividad y con la velocidad. En 1986, la casi desconocida Hyundai ingresó al mercado estadounidense con su pequeño y básico Hyundai Excel, con un precio increíblemente bajo de 5 000 dólares. Después de lograr cierto éxito, Hyundai se enfocó en el diseño y en la calidad. La apariencia anticuada del automóvil, su motor con poca potencia y su débil ingeniería lo convirtieron en el blanco de las bromas de los comediantes que aparecían en programas nocturnos. En una ocasión, David Letterman dijo que si uno quisiera realmente asustar a los astronautas en el espacio, sólo debía colocar el logotipo de Hyundai en el panel de control de la nave espacial.

Sin embargo, Hyundai no se inmutó y aumentó sus inversiones en calidad y en marketing, y lanzó nuevos modelos. A finales de 1998, la compañía introdujo la primera garantía ofrecida por la industria de 10 años de 100 000 millas en la transmisión, y para 2007 su calidad y su reputación ya habían mejorado bastante. En 2008, la compañía introdujo su nuevo sedán de lujo Genesis, una mejora a su muy vendido modelo mediano Sonata y el automóvil Hyundai más costoso hasta ese momento.

Luego llegó la Gran Recesión y la implosión virtual de la industria automotriz estadounidense. Sin embargo, en lugar de desacelerar, Hyundai presionó el acelerador. Sus rivales recortaban sus presupuestos de marketing, mientras que el oportunista Hyundai *aumentaba* sus gastos. Sin embargo, más gastos significan muy poco si no se tienen buenas ideas de marketing. Con la economía deprimida, ¿qué podría decir Hyundai para lograr que los consumidores reacios volvieran a comprar?

Joel Ewanick, director de marketing de Hyundai, les dijo a los consumidores de manera directa: “Sólo se aprende mucho leyendo las cifras de las investigaciones. Es diferente a pedirles que te vean directamente a los ojos para decir cómo se sienten”. En grupos de enfoque, Ewanick preguntaba: “¿por qué no compran un automóvil en este momento? Ustedes dicen que quieren comprarlo, pero no lo hacen”. Conforme repetía la pregunta, la gente empezó a abrirse. “Nos dimos cuenta de que el problema era el temor a perder su trabajo”, recuerda Ewanick. “Era una recesión de temor”.

Hyundai actuó con rapidez a partir de esa información, y en sólo 37 días había diseñado el programa Hyundai Assurance y grabado anuncios para la televisión. La compañía compró dos espacios en el Super Bowl 2009, junto con el patrocinio del programa previo al juego, seguido por los nueve anuncios en la entrega de los Premios de la Academia. Estas medidas audaces de marketing y la proposición de valor enfocada en el cliente de la empresa sirvieron para cambiar la percepción que tenían los clientes de la marca. Aun cuando sólo unos 100 clientes regresaron sus automóviles, el programa Hyundai Assurance le proporcionó a la compañía una gran atención y confianza. Los anuncios le informaron a los consumidores que Hyundai respaldaba sus marcas y a sus compradores. “La idea de darles a las personas la opción de regresar el automóvil si tenían problemas... hizo que los clientes se sintieran tranquilos e incrementó nuestra participación de mercado en una economía como ésta”, afirmó Ewanick.

En pleno progreso, a pesar de una economía aún deprimida, Hyundai no mostró señales de desaceleración. En 2010, introdujo un nuevo modelo de lujo llamado Equus (con un precio de lista de 60 000 dólares), diseñado para competir con los mejores modelos de Mercedes, BMW y Audi, que costaban 20 000 dólares más. También lanzó los modelos Sonata Hybrid y Sonata Turbo. Aunque continuó con su programa Hyundai Assurance durante el 2010, para ir de acuerdo con la economía cambiante, los anuncios más recientes de la empresa pasaron de “la seguridad de comprar un Hyundai a la seguridad de conducirlo”. Y sin importar



la situación económica, Hyundai continúa inyectando recursos a sus actividades de marketing.

Al parecer, los clientes están recibiendo un nuevo mensaje acerca de Hyundai. “Hace cinco años, Hyundai era conocida por sus precios bajos, su calidad intermedia y una garantía de 100 000 millas en su transmisión”, afirma un observador de la industria. “En la actualidad... Hyundai sobresale por características más positivas y delicadas, como una alta tecnología inteligente y novedosa”. El 60% de los consumidores estadounidenses ahora conocen la marca y están dispuestos a comprarla, 40 % más que hace dos años. Los sorprendidos concesionarios de Hyundai están viendo a los clientes cambiar sus vehículos Acura, BMW e incluso Mercedes por los modelos Genesis y Equus de Hyundai. “En realidad estamos eliminando a otras marcas”, afirma con entusiasmo un concesionario.

Gracias a su marketing dinámico, su mejor calidad y sus tácticas agresivas, Hyundai ahora es uno de los fabricantes de automóviles con mayor crecimiento del mundo. Su participación en el mercado estadounidense ha alcanzado un 4.3%, a diferencia del 3.1 del año anterior, lo que lo convierte en la sexta marca más grande del país de acuerdo con sus ventas. El año pasado rebasó a Ford al alcanzar el cuarto lugar a nivel mundial. Además, la compañía obtuvo el séptimo lugar en la Annual Initial Quality Survey de J.D. Power del año pasado, muy cerca de Honda y Lexus, y muy por arriba de Toyota. Y para completar, la marca obtuvo el primer lugar el año pasado en las muy respetadas calificaciones de lealtad del cliente Brand Keys, superando incluso a Toyota y a Honda que durante muchos años habían obtenido los primeros lugares. “Los fanáticos demuestran su lealtad de muchas formas”, afirma un anuncio. “Los nuestros sólo compran otro Hyundai”.

De esta forma, Hyundai cuenta con la estrategia competitiva de marketing correcta para sus clientes, la economía cambiante y el mercado competitivo. “Hyundai es genuino”, afirma un analista. “Los competidores lo odian, pero los clientes lo aman”.<sup>1</sup>

**La estrategia competitiva de marketing dinámica y agresiva de Hyundai lo han convertido en el fabricante de automóviles con mayor crecimiento del mundo. Cuando sus rivales frenaron su inversión en marketing, Hyundai presionó el acelerador.**

**“Hyundai es genuino”, dice un analista. “Los competidores lo odian, y los clientes lo aman”.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Analizar la necesidad de entender a los competidores y a los clientes por medio del análisis de la competencia.

Análisis de competidores

## Objetivo 2

Explicar los fundamentos de las estrategias competitivas de marketing que se basan en la creación de valor para los clientes.

Estrategias competitivas

## Objetivo 3

Ilustrar la necesidad de equilibrar las orientaciones hacia los clientes y hacia los competidores, para convertirse en una organización verdaderamente centrada en el mercado.

Equilibrio de las orientaciones hacia los clientes y los competidores

### Ventaja competitiva

Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor.

### Análisis de los competidores

Proceso de identificar a los principales competidores; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, y patrones de reacción; así como seleccionar a los competidores que se enfrentarán o se evitarán.

### Estrategias de marketing competitivas

Estrategias que posicionan de una manera sólida a la compañía frente a sus competidores, y que le confieren la ventaja estratégica más consistente posible.

**Comentario del autor** La creación de una ventaja competitiva inicia con una comprensión detallada de las estrategias de los competidores. Sin embargo, antes de que una empresa pueda analizar a sus competidores, primero debe identificarlos, tarea que no es tan sencilla como parece.

Las compañías de hoy enfrentan la competencia más dura de su historia. En capítulos anteriores dijimos que para tener éxito en el mercado tan competitivo de la actualidad, las compañías deben pasar de una filosofía de productos y ventas a una filosofía de cliente y marketing.

Este capítulo describe con mayor detalle la forma en que las compañías pueden ser más eficaces que sus competidores para ganar, mantener y cultivar a sus clientes. Para ganar en el mercado actual, las compañías deben volverse expertas no sólo en la administración de los productos, sino también en la administración de las relaciones con los clientes ante determinados competidores y un entorno económico difícil. Entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente. El establecimiento de relaciones redituables con los clientes y el logro de una **ventaja competitiva** requieren entregar más valor y satisfacción a los consumidores meta que los competidores. Los consumidores apreciarán las ventajas competitivas como *ventajas para los clientes*, permitiendo que la compañía vaya un paso adelante de sus competidores.

En este capítulo examinamos las estrategias de marketing competitivas, es decir, la forma en que las compañías analizan a sus competidores y desarrollan estrategias exitosas basadas en el valor para el cliente para establecer y mantener relaciones redituables con éste. El primer paso es el **análisis de los competidores**, es decir, el proceso de identificar, evaluar y seleccionar a los competidores clave. El segundo paso consiste en desarrollar **estrategias de marketing competitivas** que posicionen con firmeza a la compañía en contra de sus competidores, y le proporcionen la mayor ventaja competitiva posible.

## Análisis de los competidores

Para planear estrategias de marketing eficaces, la compañía debe conocer tanto como sea posible a sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales. Tal como se muestra en la **figura 18.1**, el análisis de los competidores implica primero identificar y evaluar a los competidores, y después decidir a cuáles de ellos se debe atacar o evitar.

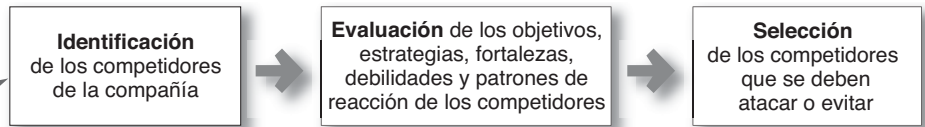
### Identificación de los competidores

Por lo general, la identificación de los competidores podría parecer una tarea sencilla. En un nivel más restringido, una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares. De este modo, Abercrombie & Fitch considera a Gap como un competidor importante, pero no así a Macy's o a Target. Ritz-Carlton podría considerar a los hoteles Four Seasons como un competidor importante, pero no al Holiday Inn, al Hampton Inn o a los miles de hoteles que ofrecen alojamiento y desayunos en Estados Unidos.

Sin embargo, las compañías en realidad se enfrentan a un rango mucho mayor de competidores. La compañía podría definir a los competidores como todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos. Así, Ritz-Carlton consideraría que compite contra todos los demás hoteleros. Incluso de manera más general, la competencia podría incluir a todas las

● FIGURA | 18.1

Pasos del análisis de los competidores



La identificación de los competidores no es tan fácil como parece. Por ejemplo, la supertienda de música Tower Records, ahora en banca rota, consideraba a las otras tiendas de música como sus principales competidores. Sin embargo, resultó que sus verdaderos competidores eran las tiendas de descuento como Best-Buy y Walmart, y los servicios de descargas digitales como iTunes.

compañías que fabrican productos que brindan el mismo servicio. En este caso, Ritz-Carlton consideraría que compite no sólo contra otros hoteles, sino también contra cualquier compañía que proporciona habitaciones a viajeros cansados. Por último, y de forma aún más general, la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes. Aquí, Ritz-Carlton consideraría que compite con los servicios de viajes y de actividades recreativas, desde los cruceros y casas de verano, hasta las vacaciones en el extranjero.

Las compañías deben evitar la “miopía de competidores”. Es más probable que una compañía sea “enterrada” por sus competidores latentes que por sus competidores reales. Por ejemplo, no fueron los competidores directos los que dieron fin al negocio de 161 años de los telegramas de Western Union, la culpa fue de los teléfonos celulares y de Internet. La supertienda de música Tower Records no cayó en bancarrota debido a otras tiendas tradicionales de música, sino que fue víctima de competidores inesperados como Best-Buy, Walmart e iTunes, así como otros servicios de descargas digitales. ● Otro ejemplo clásico de la miopía de competidores es el servicio postal estadounidense (USPS):<sup>2</sup>



● **Identificación de los competidores:** no son los competidores directos como FedEx o UPS los causantes de los problemas del servicio postal estadounidense; éstos se deben al creciente uso de las transacciones en línea y correo electrónico para asuntos personales y de negocios.

El servicio postal estadounidense pierde dinero a un ritmo sorprendente (miles de millones de dólares al año). Sin embargo, el problema no es provocado por competidores directos como FedEx o UPS; se trata de un competidor que hace una década y media ni siquiera podría haber imaginado: el creciente uso de las transacciones personales y de negocios en línea y por correo electrónico, es decir, lo que el USPS llama “desvío electrónico”. Conforme el uso de Internet aumenta, el correo personal y de negocios tradicional cae en picada. Sólo el año pasado, el servicio postal estadounidense entregó 25 600 millones menos piezas de correo respecto al año anterior. ¡Se trata de *miles de millones*! La respuesta del USPS: la propuesta de un incremento en los precios de las estampillas postales y la disminución de las entregas de cinco a tres días, cambios que casi con certeza reducirán aún más el volumen del correo directo. ¿Cuál debe ser la solución? Cuando la descubra, le enviaré un correo electrónico.

Las compañías pueden identificar a sus competidores desde el punto de vista de la *industria*. Las empresas podrían considerarse como parte de la industria petrolera, de la industria farmacéutica o de la industria de las bebidas. Una compañía debe comprender los patrones competitivos de su industria si espera ser un “jugador” efectivo en ese sector. Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del *mercado*. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o establecer relaciones con el mismo grupo de clientes.

Desde el punto de vista de la industria, Pepsi podría considerar como competidores a Coca-Cola, Dr. Pepper, 7UP y a otros fabricantes de bebidas gaseosas. Sin embargo, desde el punto de vista del mercado, el cliente lo que desea es “apagar la sed”, necesidad que puede satisfacerse con agua embotellada, bebidas energéticas, jugo de frutas, té helado y muchos otros líquidos. De forma similar Hallmark, el fabricante de los colores de cera Crayola, podría determinar que sus competidores son otros fabricantes de colores de cera y material de dibujo para niños. No obstante, desde el punto de vista del mercado, su competencia incluiría a todas las empresas que fabrican productos recreativos y educativos para niños. En general, el concepto de mercado de la competencia abre los ojos de la compañía a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales.

## Evaluación de los competidores

Una vez que se han identificado a los principales competidores, la gerencia de marketing se pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de los competidores? ¿Qué busca cada uno en el mercado? ¿Cuál es la estrategia de cada competidor? ¿Cuáles son las diversas fortalezas y debilidades del competidor? ¿Y cómo reaccionará cada uno ante las acciones que podría emprender la compañía?

## Determinación de los objetivos de los competidores

Cada competidor tiene una mezcla de objetivos. La compañía desea conocer la importancia relativa que un competidor otorga a la rentabilidad actual, al crecimiento de la participación en el mercado, al flujo de efectivo, al liderazgo tecnológico, al liderazgo en el servicio y a otras metas. Conocer la mezcla de objetivos de un competidor revela si éste se encuentra satisfecho con su situación actual, y cómo podría reaccionar ante distintas acciones competitivas. Por ejemplo, una compañía que busca el liderazgo en costos bajos reaccionará con mayor intensidad ante un avance en la reducción de costos de fabricación de un competidor, que ante un incremento de la publicidad del mismo competidor.

Una compañía también debe vigilar los objetivos de sus competidores con respecto a varios segmentos. Si la compañía detecta que un competidor ha descubierto un nuevo segmento, esto podría constituir una oportunidad. Si detecta que los competidores planean nuevos movimientos hacia segmentos que ahora atiende la empresa, ésta se pondrá en alerta y se preparará.

## Identificación de las estrategias de los competidores

Cuanto más se asemeje la estrategia de una compañía a la de otra, mayor competencia habrá entre las dos. En la mayoría de las industrias, las compañías pueden clasificarse en grupos que siguen distintas estrategias. Un **grupo estratégico** es un conjunto de compañías de una industria que siguen la misma estrategia o una similar en un determinado mercado meta. Por ejemplo, en la gran industria de los electrodomésticos, GE y Whirlpool pertenecen al mismo grupo estratégico. Cada una fabrica una línea completa de electrodomésticos con precio medio, apoyada con un buen servicio. En contraste, Maytag y Mabe pertenecen a un grupo estratégico diferente; ambas producen una línea más reducida de electrodomésticos de alta calidad, ofrecen un servicio de mayor nivel y cobran un precio alto.

Algunas ideas importantes surgen al identificar a los grupos estratégicos. Por ejemplo, si una compañía entra a un grupo estratégico, sus miembros se convierten en sus principales competidores. De esta forma, si la compañía entra al grupo que incluye a GE y a Whirlpool, sólo podrá tener éxito si desarrolla ventajas estratégicas sobre las dos empresas.

A pesar de que la competencia es más intensa dentro de un grupo estratégico, también existe rivalidad entre grupos. En primer lugar, algunos de los grupos estratégicos podrían traslaparse en segmentos de clientes. Por ejemplo, sin importar cuál sea su estrategia, todos los grandes fabricantes de electrodomésticos se dirigen al segmento de los constructores de departamentos y casas. En segundo lugar, es probable que los clientes no

perciban mucha diferencia entre las ofertas de distintos grupos; tal vez vean muy poca diferencia de calidad entre GE y Whirlpool. Por último, los miembros de un grupo estratégico podrían extenderse en nuevos segmentos estratégicos. Así, las líneas Monogram y Profile de electrodomésticos de GE compiten en la línea de alta calidad y precio elevado con Maytag y Mabe.

La compañía tiene que observar todas las dimensiones que identifican a los grupos estratégicos dentro de la industria. Debe entender la manera en que cada competidor entrega valor a sus clientes; debe conocer la calidad, características y mezcla de producto de cada competidor; sus servicios al cliente; su política de precios; su cobertura de distribución; su estrategia de la fuerza de ventas; y sus programas de publicidad y promoción de ventas. Además, debe estudiar los detalles de las estrategias de investigación y desarrollo, de fabricación, de compras, financieras y otras más de cada competidor.

## Evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores

Los mercadólogos deben evaluar con cuidado las fortalezas y debilidades de cada competidor para responder a la pregunta fundamental: ¿Qué *pueden* hacer nuestros competidores? Como primer paso, las compañías tienen que reunir datos sobre las metas, estrategias y el desempeño de cada competidor durante los últimos años. Hay que reconocer que parte de esta información es difícil de obtener. Por ejemplo, a los comerciantes entre negocios les resulta difícil estimar la participación de mercado de sus competidores porque no cuentan con los mismos servicios de recopilación de datos que están disponibles para las compañías de bienes empacados de consumo.

### Grupo estratégico

Conjunto de empresas en una industria que siguen la misma estrategia o una similar.



● Grupos estratégicos: Maytag pertenece a un grupo estratégico de la industria de los productos electrodomésticos que ofrece una línea estrecha de artículos de alta calidad, sustentados por un buen servicio.

### Benchmarking

Acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.

Las compañías suelen conocer las fortalezas y las debilidades de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y comunicación de boca en boca. Además, podrían realizar una investigación primaria de mercados con clientes, proveedores y distribuidores. O bien, pueden compararse, mediante el proceso de **benchmarking**, con otras compañías, contrastando los productos y procesos con los de sus competidores o los de las compañías líderes en otras industrias, para identificar las mejores prácticas y encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño. El *benchmarking* se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la competitividad de una compañía.

### Estimación de las reacciones de los competidores

Después, la compañía desea saber lo siguiente: ¿Qué *harán* nuestros competidores? Los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores son muy útiles para explicar sus posibles acciones. Además, sugieren sus probables reacciones ante movimientos de la compañía, tales como recortes de precios, aumentos de promociones o el lanzamiento de nuevos productos. Además de eso, cada competidor posee cierta filosofía para hacer negocios, cierta cultura interna y creencias que lo guían. Los gerentes de marketing deben comprender muy bien la mentalidad de un competidor específico si desean anticipar la forma en que actuará o reaccionará.

Cada competidor reacciona de diferente manera. Algunos no reaccionan con rapidez ni con firmeza ante el movimiento de un competidor. Es probable que consideren que sus clientes son leales, que se demoren en percatarse del movimiento o que carezcan de recursos para reaccionar. Otros competidores reaccionan ante ciertos tipos de movimientos, pero no ante otros. Algunos reaccionan con rapidez y firmeza ante cualquier acción. Así, P&G no permite que un detergente nuevo entre con facilidad al mercado. Muchas compañías evitan competir directamente con P&G y buscan una presa más fácil, ante la certeza de que P&G reaccionará con ferocidad si se siente desafiado.

En algunas industrias, los competidores viven en una armonía relativa; en otras, pelean constantemente. El hecho de saber cómo reaccionan los competidores importantes le da a la compañía indicios de las mejores formas de atacarlos o de defender su posición actual.

### Selección de los competidores que se deben evitar o atacar

La compañía ya seleccionó en su mayoría a sus principales competidores por medio de decisiones anteriores respecto a los clientes meta, los canales de distribución y la estrategia de la mezcla de marketing. Ahora, la gerencia debe decidir con cuáles competidores debe competir con mayor fuerza.

### Competidores fuertes o débiles

La compañía se puede concentrar en una de varias clases de competidores. La mayoría de las empresas prefieren enfrentarse contra competidores débiles, ya que esto exige menos recursos y menos tiempo. Sin embargo, en el proceso, la compañía ganará poco. Usted podría argumentar que la compañía también debe competir contra competidores fuertes para perfeccionar sus habilidades, ya que incluso los competidores fuertes tienen algunas debilidades, y el hecho de triunfar por encima de ellos implica mayores ganancias.

Una herramienta útil para evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores es el **análisis del valor para el cliente**, cuya meta consiste en determinar los beneficios que son valiosos para los clientes meta y la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores. Al realizar un análisis del valor para el cliente, la compañía primero identifica los principales atributos que los clientes valoran, así como la importancia que conceden a esos atributos. Luego evalúa el desempeño de la compañía y de los competidores con respecto a los atributos apreciados.

La clave para lograr una ventaja competitiva consiste en tomar cada segmento de clientes y comparar la oferta de la compañía con la de sus principales competidores. La compañía desea encontrar un lugar en el mercado donde cubra las necesidades de sus clientes de una forma en que los rivales no sean capaces. Si la oferta de la compañía excede a la oferta del competidor en atributos importantes, la empresa podrá cobrar un precio más alto y obtener mayores utilidades, o bien, podrá cobrar el mismo precio y ganar una mayor participación de mercado. Pero si se descubre que la compañía tiene un desempeño más bajo que su principal competidor respecto a algunos atributos importantes, deberá invertir para fortalecer esos atributos o encontrar otros atributos importantes en los que pueda tener una ventaja sobre sus competidores.

### Análisis del valor para el cliente

Análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios son valorados por los clientes meta, y en la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

## Competidores cercanos o distantes

La mayoría de las compañías luchan con competidores cercanos, es decir, aquellos que se asemejan más a ellas, y no con competidores distantes. De esta forma, Nike compite más con Adidas que con Timberland o Keen, y Comercial Mexicana compite más con Walmart que con Liverpool o Sears.

Al mismo tiempo, la compañía podría tratar de evitar “destruir” a un competidor cercano. Por ejemplo, a finales de la década de 1970, Bausch & Lomb hizo movimientos agresivos en contra de otros fabricantes de lentes de contacto con gran éxito. Sin embargo, esto obligó a que los competidores débiles vendieran sus empresas a compañías más grandes como Johnson & Johnson (J&J). Como resultado, Bausch & Lomb se enfrentó a competidores mucho más grandes y sufrió las consecuencias. J&J adquirió Vistakon, una pequeña empresa que se concentraba en nichos y que sólo vendía 20 millones de dólares al año. Respaldado por el poder económico de J&J, el pequeño pero ágil Vistakon desarrolló y lanzó sus innovadores lentes de contacto desechables Acuvue. Gracias a que Vistakon va a la cabeza, J&J ahora es el principal fabricante de lentes de contacto de Estados Unidos, mientras que Bausch & Lomb quedó rezagado en el tercer lugar. En este caso, el hecho de dañar a un rival cercano atrajo a competidores más fuertes.<sup>3</sup>

## Buenos y malos competidores

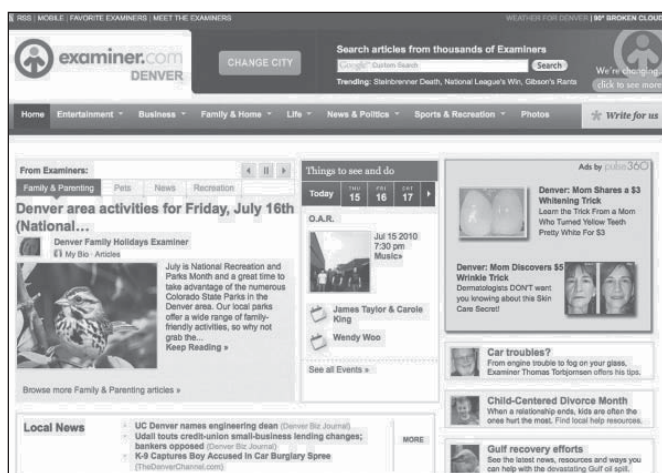
Una compañía en realidad necesita a sus competidores y se beneficia de ellos. La existencia de competidores genera varios beneficios estratégicos. Los competidores comparten los costos de desarrollo de mercado y producto, y ayudan a legitimar nuevas tecnologías; tal vez atiendan segmentos menos atractivos o creen mayor diferenciación de producto; por último, podrían ayudar a incrementar la demanda total. Por ejemplo, quizá podría pensar que una cafetería independiente rodeada por tiendas Starbucks podría tener problemas para permanecer en el negocio. Pero a menudo esto no es lo que ocurre:<sup>4</sup>

Los propietarios de cafeterías estadounidenses han descubierto que el gigante corporativo conocido como Starbucks en realidad es bueno para su negocio. Esto ocurre porque cuando llega un Starbucks a una zona, surgen nuevos fanáticos de las bebidas hechas de café, y cuando todos estos clientes invaden los Starbucks locales, los negocios independientes están ahí para tomar ventaja de las sobras. De hecho, algunos propietarios independientes ahora están tratando de abrir sus locales cerca de las cafeterías Starbucks. Es verdad que el monstruo de las cafeterías no lo planeó así. “En realidad, Starbucks está *tratando* de ser despiadado”, afirma el propietario de una pequeña cadena de cafeterías en Los Ángeles. Sin embargo, “con su estrategia depredadora de ubicación de tiendas, Starbucks ha resultado tan letal como un conejo de felpa”.

Sin embargo, es probable que una compañía considere que no todos sus competidores son benéficos. Una industria a menudo incluye *buenos* y *malos competidores*. Los buenos competidores siguen las reglas de la industria. En cambio, los malos competidores las violan, tratan de comprar participación en lugar de ganarla, asumen grandes riesgos y, en general, juegan bajo sus propias reglas.

Por ejemplo, los diarios estadounidenses tradicionales en la actualidad enfrentan a una gran cantidad de malos competidores. Los servicios digitales que se enciman con el contenido de los

periódicos tradicionales son malos competidores debido a que ofrecen contenido gratuito en tiempo real que no pueden igualar los periódicos que se imprimen una vez al día, y que están basados en suscripciones. Un ejemplo es Mercado Libre, la comunidad en línea que permite a los usuarios locales publicar anuncios clasificados casi de forma gratuita. El negocio de Mercado Libre, que empezó hace 13 años como un plan de negocios mientras Marcos Galperín terminaba su MBA en la Universidad de Stanford, nunca se ha preocupado demasiado por los márgenes de utilidades, y esto puede ser muy malo para los competidores. ● Otro ejemplo es *Examiner.com*, la “fuente interna para todo lo local”. En el periódico local estadounidense en línea participan “colaboradores amateurs y profesionales” conocidos como “examinadores”, a los cuales se les paga dependiendo de las visitas a la página, en lugar de recibir una tarifa fija por artículo. El sitio, que se sostiene por medio de publicidad, es gratuito para los usuarios, a diferencia de los periódicos tradicionales que deben pagar tarifas de suscripción. Este tipo de competidores digitales poco ortodoxos han llevado a muchos periódicos tradicionales a la bancarrota en los últimos años.



● **Malos competidores: los competidores digitales poco ortodoxos, como *Examiner.com*, han llevado a muchos periódicos tradicionales a la bancarrota en los últimos años.**



## Búsqueda de espacios de mercado sin competencia

En lugar de competir directamente con competidores establecidos, muchas compañías buscan lugares desocupados en espacios de mercado sin competencia, y tratan de crear productos y servicios para los que no existen competidores directos. Denominada “estrategia del océano azul”, la meta consiste en lograr que la competencia sea un aspecto sin importancia:<sup>5</sup>

Durante mucho tiempo, las compañías han competido de manera directa para lograr un crecimiento redituable; se han agrupado para conseguir una ventaja competitiva, han luchado por obtener participación de mercado y han tratado de distinguirse de los demás. Sin embargo, en las industrias sobrepobladas de la actualidad, la competencia directa sólo produce un sangriento “océano rojo” de rivales luchando por utilidades cada vez menores. En su libro *Blue Ocean Strategy*, dos profesores de marketing plantean que, aunque la mayoría de las empresas compiten dentro de este tipo de océanos rojos, es poco probable que esta estrategia produzca un crecimiento redituable en el futuro. Las principales compañías del mañana no obtendrán éxito al luchar en contra de los competidores, sino al crear “océanos azules” de espacio de mercado sin competencia. Este tipo de movimientos estratégicos (llamados *innovación de valor*) crean incrementos poderosos en el valor, tanto para la empresa como para sus compradores, produciendo una demanda completamente nueva y volviendo obsoletos a los rivales. Al crear y capturar océanos azules, las compañías pueden sacar en gran extremo a los rivales de la escena.

Un ejemplo de una compañía que manifiesta una filosofía de océanos azules es Interjet, la línea aérea redituable de bajo costo que evita la competencia directa con sus principales rivales al dirigirse a mercados más pequeños e ignorados, y a nuevos viajeros. Interjet “va a donde los demás no van” (vea Marketing Real 18.1). Otro ejemplo es Cirque du Soleil, que reinventó el circo como una forma más elegante de entretenimiento moderno. En una época en la que la industria del circo estaba en decadencia, Cirque du Soleil innovó al eliminar los elementos de alto costo y controversiales como los actos de animales, y en su lugar se enfocó en la experiencia teatral. Decidió no competir con los líderes del mercado de entonces Ringling Brothers and Barnum & Bailey; hizo las cosas de una forma completamente diferente de lo que ya existía, y creó un nuevo espacio de mercado sin competencia que restó importancia a los competidores existentes. Los resultados han sido espectaculares. Gracias a su estrategia de océano azul, en sus primeros 20 años Cirque du Soleil ha obtenido más ganancias que las que Ringling Brothers and Barnum & Bailey obtuvo en sus primeros 100 años.

## Diseño de un sistema de inteligencia competitiva

Hemos descrito los principales tipos de información que las compañías necesitan acerca de sus competidores. Esta información debe recopilarse, interpretarse, distribuirse y utilizarse. El costo en dinero y tiempo que implica reunir inteligencia competitiva es alto, y la compañía debe diseñar su sistema de inteligencia competitiva de una manera redituable.

El sistema de inteligencia competitiva primero identifica los tipos esenciales de información competitiva necesarios y las mejores fuentes de ésta. Luego, el sistema reúne continuamente información del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, empresas de investigación de mercado, sitios Web y asociaciones comerciales) y a partir de datos publicados (publicaciones gubernamentales, discursos y bases de datos en línea). Luego, el sistema revisa la validez y confiabilidad de la información, la interpreta y la organiza de un modo adecuado. Por último, envía información clave a las personas que toman decisiones importantes y responde a las preguntas de los gerentes acerca de los competidores.

Con este sistema, los gerentes de la compañía reciben información de inteligencia oportuna sobre los competidores en forma de reportes, llamadas telefónicas, correos electrónicos, publicaciones periódicas y boletines de prensa. Además, los gerentes se pueden conectar al sistema cuando necesiten interpretar el movimiento repentino de un competidor, cuando deseen conocer las debilidades y fortalezas de un competidor, o cuando quieran saber cómo responderá un competidor ante un movimiento planeado de la compañía.

Las compañías más pequeñas que no están en condiciones de costear el establecimiento de oficinas formales de inteligencia competitiva tienen la posibilidad de asignar ejecutivos específicos para que observen a los competidores específicos. Por ejemplo, un gerente que haya trabajado para un competidor podrá seguirlo de cerca y convertirse en el “experto interno” de este competidor. Cualquier gerente que necesite conocer la forma de pensar de un competidor específico podría ponerse en contacto con el experto interno asignado.

# Marketing Real 18.1

## Interjet: “Vamos a donde los demás no van”

La aparición de las aerolíneas de “bajo costo” (ahora de “alta eficiencia”) generó una revolución en el mercado de la aviación mexicana, provocando un reacomodo en el interior de las líneas aéreas tradicionales, las cuales se vieron obligadas a crear subcategorías dentro de su misma flota para pelear por los viajeros que comenzaban a voltear a aquellas que les apapachaban su bolsillo.

Una de ellas es Interjet, una línea aérea que el empresario Miguel Alemán Mag-nani comenzó a trazar en su imaginación junto con su padre Miguel Alemán Velasco, desde que éste era gobernador del estado mexicano de Veracruz, por la molestia que les causaba lo costoso de los boletos a cualquier ruta dentro del territorio mexicano.

“Estudiamos los modelos de negocio de las aerolíneas exitosas del mundo, tanto de “bajo costo” como “convencionales”, y las adaptamos a las condiciones particulares de México y al mercado nacional; así nació Interjet”.

Existe una diferencia entre aerolíneas de bajo costo y aerolíneas de alta eficiencia. Una aerolínea que opera con “alta eficiencia” baja sus costos de operación sin demeritar su calidad, y puede hacer redituable su negocio con un mejor aprovechamiento de sus recursos; lo cual redundará en un “bajo costo” de sus boletos, en beneficio del bolsillo de sus usuarios.

Pareciera que las aerolíneas de “bajo costo” gastan muy poco dinero en mantenimiento o que tienen aviones viejos, o que no manejan buenos estándares de calidad. Quizá en algunos casos esto pueda ser cierto, pero en el caso de Interjet es todo lo contrario. Ya que tienen aviones nuevos y cuentan con un centro de mantenimiento reconocido en América Latina, incluso aerolíneas extranjeras contratan sus servicios. Aunado a lo anterior, cabe decir que cuentan con un capital humano muy eficiente, profesional y altamente capacitado.

Interjet inició operaciones en diciembre de 2005, con una flota de 3 aviones Airbus A320. Con base en el Aeropuerto Internacional de Toluca (a unos 50 km de la Ciudad de México); esta empresa se creó con la idea de presentar a los usuarios una alter-

nativa en el servicio de transporte aéreo, ofreciendo un buen servicio a un precio accesible, respaldado con una combinación de experiencia y juventud, para crear un ambiente de seguridad, calidez y confiabilidad.

En sus propias palabras, los principales objetivos de la empresa son: satisfacer la demanda potencial de servicios de transportación aérea en México que busca seguridad, calidad y excelencia en el servicio. Incentivar la transportación aérea con tarifas competitivas. Beneficiar directamente a los usuarios con más opciones para desplazarse a sus destinos. Mantener en forma permanente un programa de alta eficiencia en la operación y en la prestación del servicio que se vea reflejado en tarifas más bajas para sus usuarios. Crear fuentes de trabajo, directos e indirectos, en las zonas del país a donde viajan, empleando personal altamente capacitado en la industria aeronáutica.

Interjet es una aerolínea 100% mexicana, con pilotos experimentados, que ofrece excelente atención a bordo y con personal técnico altamente calificado, lo que la hace una buena opción para viajar.

En la actualidad, Interjet es la línea que ha registrado el mayor crecimiento en su industria después de la salida del importante Grupo Mexicana. La compañía terminó el 2011 con una participación del 25% del mercado nacional, sólo superada por Gru-

po Aeroméxico que tiene una participación del 40%, según datos recientes de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) de México. Interjet registró una impresionante ganancia de cuota de mercado interno en 2011 por el crecimiento de su tráfico de pasajeros a 6337 millones. Y desde su inicio de operaciones en diciembre de 2005, ha llevado a su destino a más de 19 millones de pasajeros.

Interjet opera actualmente 35 rutas nacionales y 4 internacionales, con una flota de 33 aviones A320—todos con asientos de clase económica—. La compañía era un operador totalmente nacional (en México) hasta julio de 2011; fecha en que puso en marcha cuatro rutas internacionales: desde la Ciudad de México a La Habana (Cuba), a la ciudad de Guatemala (en Guatemala) y a San Antonio, Texas (en Estados Unidos); y desde la ciudad de Toluca a San Antonio, Texas, con un estimado de 75000 pasajeros en esas rutas internacionales.

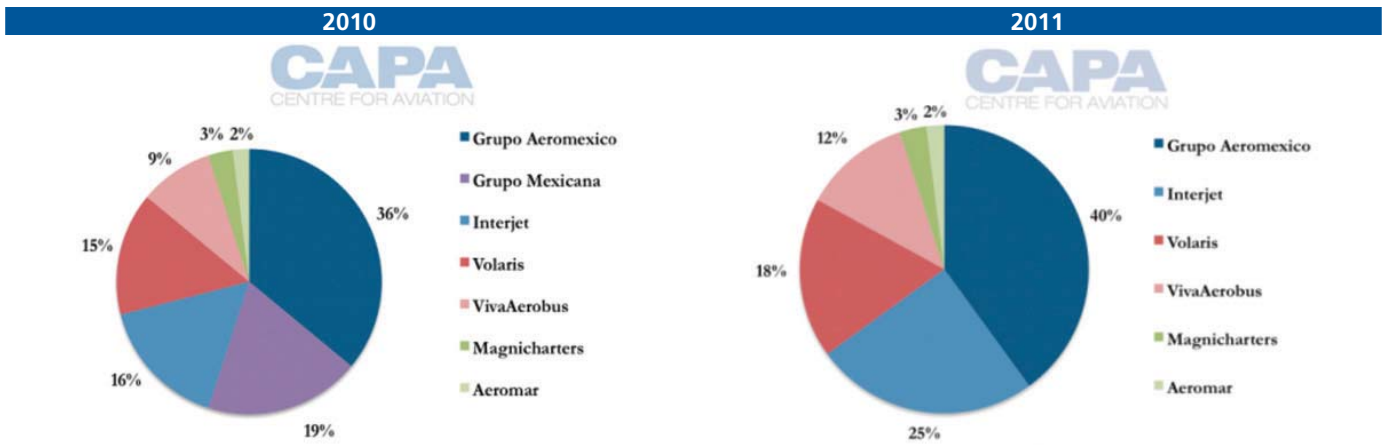
Interjet planea una expansión en el corto plazo con un vuelo de la Ciudad de México a la ciudad de Miami (Estados Unidos), con 12 vuelos semanales; además espera que continúe la expansión a nivel nacional.

Para apoyar sus bajas tarifas, la compañía se jacta de ser uno de los operadores más eficientes y menos costosos de la industria.

Con el uso de su estrategia de “ofrecer tarifas justas”, Interjet está teniendo éxito en un entorno que suele ser muy competitivo. Mientras que las grandes líneas aéreas están luchando entre sí por los mismos pasajeros en los grandes mercados, Interjet ha creado su propio espacio sin encontrar mucha competencia.



**Estrategia de Interjet: “Proporcionar el servicio de transporte aéreo más seguro y de excelencia, a precio justo mediante una sustancial elevación de la eficiencia y productividad de todos sus recursos, en beneficio de los usuarios”.**



Fuente: CAPA - Centro para la Aviación y la DGAC de México.

**Fuentes:** [electrónica]. (2010) JORGE ARTURO LÓPEZ GÓMEZ. *Interjet se consolida como aerolínea de alta eficiencia*. EL UNIVERSAL EN LÍNEA. Consultado el 21 de marzo en: [www.eluniversal.com.mx/finanzas/77226.html](http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/77226.html); [electrónica]. (2012) © CAPA Centro para la Aviación. *Aerolíneas mexicanas de bajo costo Interjet, Volaris y VivaAerobus planifican un crecimiento más rápido para el 2012* Consultado el 22 de marzo en: [www.centreforaviation.com/analysis/mexican-lccs-interjet-volaris-and-vivaerobus-plan-more-rapid-growth-for-2012-66803](http://www.centreforaviation.com/analysis/mexican-lccs-interjet-volaris-and-vivaerobus-plan-more-rapid-growth-for-2012-66803); [electrónica]. (2012) inicio > acerca de interjet > misión y visión. Consultado el 23 de marzo en: <http://interjet.com.mx/misionyvision.aspx>

**Comentario del autor** Ahora que ya identificamos a los competidores y sabemos todo acerca de ellos, es tiempo de diseñar una estrategia para lograr una ventaja competitiva.

## Estrategias competitivas

Una vez que ha identificado y evaluado a sus principales competidores, la compañía debe diseñar amplias estrategias de marketing competitivas, que le permitan lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente. Pero, ¿cuáles estrategias de marketing amplias podría usar la compañía? ¿Cuáles son mejores para una compañía en particular, o para las distintas divisiones y productos de la compañía?

## Modelos de estrategia de marketing

No existe una estrategia óptima para todas las compañías. Cada empresa debe determinar qué es lo más razonable de acuerdo con su posición dentro de la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos. Incluso dentro de una compañía se podrían requerir distintas estrategias para diferentes negocios o productos. Johnson & Johnson utiliza una estrategia de marketing para sus principales marcas en mercados estables de consumidores, como BAND-AID, Tylenol, Listerine o productos para bebés, y una estrategia de marketing diferente para sus nuevos negocios y productos de alta tecnología destinados al cuidado de la salud, como la sutura quirúrgica Monocryl o los implantes NeuFlex para las articulaciones de los dedos.

Las compañías también enfrentan de diferente manera el proceso de planeación de la estrategia. Muchas compañías grandes desarrollan estrategias formales de marketing competitivas y las ejecutan religiosamente. Sin embargo, otras empresas desarrollan estrategias de un modo menos formal y ordenado. Algunas compañías, como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y la unidad Mini Cooper de BMW, tuvieron éxito al violar muchas de las reglas de la estrategia de marketing. Estas compañías no cuentan con grandes departamentos de marketing, no realizan una costosa investigación de mercados, no especifican estrategias competitivas elaboradas y tampoco gastan grandes sumas de dinero en publicidad. En lugar de ello, diseñan estrategias sobre la marcha, estiran sus limitados recursos, viven cerca de sus clientes y crean soluciones más satisfactorias para sus necesidades. Esas compañías forman clubes de compradores, emplean el marketing del rumor, y se enfocan en conseguir la lealtad del cliente. Parece que no todo el marketing debe seguir los pasos de gigantes del marketing como IBM y P&G.

De hecho, los modelos de la estrategia y la práctica de marketing a menudo atraviesan tres etapas; el marketing empresarial, el marketing proyectado y el marketing intraempresarial.

- *Marketing empresarial:* La mayoría de las compañías nacen por iniciativa de individuos que viven de su ingenio. Por ejemplo, Amparo Serrano, “Amparín”, fundadora de Distroller, un



● **Marketing empresarial: en sus inicios, la fundadora de Distroller, Amparo Serrano, creó una compañía exitosa sin recurrir al marketing formal.<sup>6</sup>**

negocio de souvenirs, joyería de fantasía y juguetes, no tenía conocimiento acerca del marketing formal. Distroller es una marca de regalos que ofrece de forma creativa e irreverente algunas de las imágenes y frases más populares de la cultura mexicana. Creció de manera importante en una sola década: la primera tienda inició actividades en octubre de 2004, en la Ciudad de México. Pronto abrió dos sucursales en esta misma ciudad, y de ahí inició su expansión. Con mensajes como “Virgencita... plis cuidame mucho” esta empresa desarrolló un negocio que consiguió un gran crecimiento en poco tiempo. Luego de seis años en el mercado cuenta con 35 tiendas (entre propias y franquiciadas) en todo México, cuatro puntos de venta en El Palacio de Hierro, un local propio en Los Ángeles y franquicias en España, Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. Todo esto casi sin recurrir, en sus primeros años, a un marketing formal.

En realidad ha crecido por la recomendación de boca en boca. Empezó como un negocio “casero”, comenta Amparín, su fundadora: “quitó el comedor de mi casa y me asocié con la muchacha que trabaja en mi casa —ella cuidaba a mis hijas—; le rogué, porque yo soy pésima administradora, regalaba todo”:

Una vez que el negocio empezó a funcionar, supo que necesitaba gente que le ayudara a organizar: “me uní con unas amigas que saben de esto y ellas fueron quienes me organizaron el negocio”.

Las ideas surgieron. De amigas, de viajes, de pláticas, de todo. Por ejemplo, la idea de hacer la joyería de vírgenes, surgió de “una vez que fui a Guatemala vi algo que me dio la idea de dibujar a la virgen”

- *Marketing proyectado:* Conforme las compañías pequeñas logran el éxito, de manera inevitable pasan a un marketing más proyectado. Desarrollan estrategias de marketing más formales y se apegan mucho a éstas. Por ejemplo, conforme Distroller crece, ha adoptado un método más formal para el desarrollo de sus productos, sus estrategias de relaciones públicas y de relaciones con sus distribuidores. También ha desarrollado actividades más formales para conseguir clientes, como crear una página Web completa, una página de Facebook y adoptando el sistema de franquicias: “La franquicia Distroller es una marca atrevida, colorida y muy mexicana, que se conecta con la emoción del cliente, pues lo entiende y le propone una forma de ser a través de sus productos”.
- *Marketing intraempresarial:* Muchas compañías grandes y maduras quedan atrapadas en el marketing proyectado; absorben las últimas cifras de Nielsen, escudriñan los informes de investigación de mercado, y tratan de mejorar sus estrategias y programas competitivos. Estas compañías en ocasiones pierden la creatividad y la pasión de marketing que tenían en un principio. Ahora necesitan reestablecer dentro de sus empresas el espíritu empresarial y las acciones que las llevaron en un principio al éxito; deben fomentar la iniciativa y el “sentimiento” intraempresarial a nivel local; deben refrescar sus estrategias de marketing y probar nuevos métodos. Sus gerentes de marca y de producto tienen que salir de la oficina, empezar a vivir con sus clientes y visualizar formas nuevas y creativas para añadir valor a la vida los clientes.

Lo importante es que existen muchos enfoques para desarrollar una estrategia de marketing competitiva que sea eficaz. Siempre habrá una tensión constante entre el marketing proyectado y la parte creativa. Es más fácil aprender la porción proyectada del marketing, que ha ocupado la mayor parte de nuestra atención en este libro. Pero también hemos visto cómo la creatividad y la pasión del marketing en las estrategias de muchas de las compañías que hemos estudiado (ya sean pequeñas o grandes, nuevas o maduras) han ayudado a conseguir y mantener el éxito en el mercado. Con esto en mente, ahora analizaremos las principales estrategias de marketing competitivas que las compañías tienen a su disposición.

## Estrategias competitivas básicas

Hace tres décadas, Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora.<sup>7</sup> Las tres estrategias ganadoras son:

- *Liderazgo de costo absoluto:* En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y conseguir un amplio margen de participación de mercado. Texas Instruments, Dell y Walmart son destacados practicantes de esta estrategia.

- *Diferenciación:* Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing muy diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto. IBM y Caterpillar utilizan esta estrategia en servicios de tecnología de la información y equipo pesado de construcción, respectivamente.
- *Enfoque:* En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado. Por ejemplo, Ritz-Carlton se enfoca en el 5% más adinerado de las personas que viajan por negocios o por placer. Tetra Food distribuye el 80% de alimentos para los peces tropicales que se adquieren como mascotas. De manera similar, Hohner posee un increíble 85% del mercado de las armónicas.

Es muy probable que las compañías que siguen una estrategia clara (alguna de las anteriores) tengan un buen desempeño. La empresa que aplica mejor esta estrategia es la que obtendrá la mayor parte de las utilidades. No obstante, las compañías que no siguen una estrategia clara, es decir, las *empresas que se quedan a la mitad del camino*, obtienen menos utilidades. Sears y Holiday Inn enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener los costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento del mercado. Las empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero, al final, no logran ser buenos en nada.

Dos consultores de marketing, Michael Treacy y Fred Wiersema, ofrecen una clasificación de las estrategias de marketing competitivas más centrada en el cliente.<sup>8</sup> Ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar un valor superior a sus clientes. Las compañías pueden seguir una de las siguientes tres estrategias, llamadas *disciplinas de valor*, para entregar valor superior a los clientes.

- *Excelencia operativa:* La compañía entrega valor superior al encabezar su industria en precio y conveniencia. La empresa trabaja para reducir costos y para crear un sistema de entrega de valor eficaz; atiende a clientes que desean productos o servicios confiables y de buena calidad, pero a precios bajos y con facilidad. Algunos ejemplos son Walmart, Costco y Volaris.
- *Intimidad con los clientes:* La compañía ofrece un valor superior al segmentar con precisión sus mercados y ajustar sus productos o servicios para que coincidan exactamente con las necesidades de los clientes meta. La compañía se especializa en satisfacer las necesidades únicas de los clientes por medio de una relación cercana con ellos y un conocimiento íntimo de los mismos; conforma bases de datos detalladas de los clientes para segmentar y ubicar sus metas, y fortalece a su personal de marketing para responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Las compañías que establecen relaciones íntimas con los clientes atienden a aquellos que están dispuestos a pagar un precio alto por obtener justamente lo que desean. Estas empresas harán casi cualquier cosa para lograr la lealtad del cliente a largo plazo y para capturar valor de por vida de éste. Algunos ejemplos son Nordstrom, Lexus, British Airways y Ritz-Carlton. Como se describió en el primer capítulo, para Zappos.com, la empresa Web de rápido crecimiento, la intimidad con el cliente empieza con una fuerte obsesión por brindarle un buen servicio.
- *Liderazgo de producto:* La compañía proporciona un valor superior al ofrecer un caudal continuo de productos o servicios innovadores. La empresa busca que incluso sus productos competitivos se vuelvan obsoletos. Los líderes de producto están abiertos a nuevas ideas, buscan sin descanso nuevas soluciones, y trabajan para elaborar nuevos productos y venderlos con rapidez; atienden a clientes que desean productos y servicios modernos, sin importar los costos en términos de precio o inconveniencia. Algunos ejemplos son Apple y Nokia.

Existen compañías que buscan con éxito más de una disciplina de valor al mismo tiempo. Por ejemplo, FedEx sobresale tanto en la excelencia operativa como en la intimidad con el cliente. Sin embargo, este tipo de compañías son poco comunes, pues sólo unas cuantas empresas logran ser las mejores en más de una de estas disciplinas. Al tratar de ser *buenas en todas* las disciplinas de valor, una compañía termina por no ser *la mejor en ninguna*.

Treacy y Wiersema han encontrado que las mejores compañías se enfocan y sobresalen en una sola disciplina de valor, y al mismo tiempo cumplen las normas de la industria en las otras dos. Este tipo de compañías diseñan toda su red de transferencia de valor para apoyar plenamente la disciplina elegida. Por ejemplo, Walmart sabe que la intimidad con los clientes y el liderazgo de producto son importantes. En comparación con otros vendedores de descuento, ofrece un servicio al cliente muy bueno y un excelente surtido de productos. Sin embargo, ofrece menos servicios al cliente y un menor surtido de productos que Comercial Mexicana o Soriana, que buscan la intimi-

dad con los clientes. Por otro lado, Walmart se concentra de manera obsesiva en la excelencia operativa, es decir, en reducir costos y modernizar su proceso desde el pedido hasta la entrega, para que los clientes tengan la posibilidad de adquirir sólo los productos correctos a los precios más bajos.

De forma similar, los hoteles Ritz-Carlton desean ser eficientes y utilizar las últimas tecnologías. Sin embargo, lo que realmente distingue a la cadena de hoteles de lujo es su intimidad con los clientes. Ritz-Carlton crea experiencias diseñadas para consentir a los clientes.

Es atractivo clasificar a las estrategias competitivas como disciplinas de valor, ya que definen a la estrategia de marketing en términos de la búsqueda tenaz de la entrega de un valor superior para los clientes. Cada disciplina de valor define una forma específica de establecer relaciones duraderas con los clientes.

## Posiciones competitivas

Las compañías que compiten en un mercado meta específico, en cualquier momento, tienen objetivos y recursos diferentes. Algunas empresas son grandes y otras pequeñas; algunas cuentan con muchos recursos y otras dependen de partidas presupuestales; algunas son maduras y establecidas, otras son nuevas y frescas; algunas otras luchan por conseguir un rápido crecimiento de su participación de mercado, otras buscan utilidades a largo plazo. Además, las compañías ocupan distintas posiciones competitivas en el mercado meta.

Ahora examinaremos las estrategias competitivas con base en los papeles que tienen las empresas en el mercado meta: líder, retador, seguidor o especialista en nichos. Suponga que una industria incluye a las compañías que se presentan en la **figura 18.2**. El 40% del mercado está en manos del **líder de mercado**, la compañía con la mayor participación de mercado. Otro 30% está en manos de los **retadores de mercado**, empresas que ocupan el segundo lugar, pero que luchan con tenacidad por incrementar su participación de mercado. Otro 20% está en manos de los **seguidores de mercado**, empresas que ocupan el segundo lugar y que desean conservar su participación sin hacer aspavientos. El 10% restante está en manos de los **especialistas en nicho de mercado**, compañías que atienden a pequeños segmentos que las otras compañías pasan por alto.

La **tabla 18.1** indica las estrategias de marketing específicas que están disponibles para los líderes, los retadores, los seguidores y los especialistas en nichos de mercado.<sup>9</sup> Sin embargo, recuerde que estas clasificaciones con frecuencia no se aplican a una compañía completa, sino sólo a su posición en una industria específica. Las compañías grandes como GE, Microsoft, P&G o Disney pueden ser líderes en algunos mercados y especialistas en nichos en otros. Por ejemplo, P&G es líder de muchos segmentos, como los detergentes para ropa y champú, pero reta a Unilever en los jabones para manos y a Kimberly-Clark en los pañuelos faciales. Este tipo de compañías suelen utilizar distintas estrategias para unidades de negocios o productos diferentes, dependiendo de la situación competitiva de cada uno.

## Estrategias del líder del mercado

La mayor parte de las industrias incluyen un líder de mercado reconocido. El líder tiene la mayor participación de mercado y por lo general dirige a las otras compañías en los cambios de precio, la introducción de nuevos productos, la cobertura de distribución y los gastos de promoción. Hay líderes que tienen la admiración y el respeto, y otros que no pero, en cualquiera de los dos casos, las demás empresas aceptan su dominio. Los competidores se enfocan en el líder como una compañía a vencer, imitar o evitar. Algunos de los líderes de mercado más conocidos son Walmart (ventas al menudeo), McDonald's (comida rápida), Verizon (productos inalámbricos), Coca-Cola (bebidas), Microsoft (programas de cómputo), Caterpillar (equipo para remover tierra), Nike (zapatos y ropa deportiva) y Google (servicios de búsqueda en Internet).

La vida de un líder no es tan sencilla, ya que debe mantenerse en alerta continua. Otras compañías desafían constantemente sus fortalezas o tratan de aprovecharse de sus debilidades. El líder de mercado puede perder fácilmente una oportunidad en el mercado y bajar al segundo o tercer lugar. Es probable que surja un producto innovador y dañe al

Cada posición en el mercado requiere de una estrategia competitiva diferente. Por ejemplo, el líder de mercado busca ampliar su demanda total, y proteger y expandir su participación. Los especialistas de nicho de mercado buscan segmentos de mercado que sean lo suficientemente grandes para producir utilidades, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.

### Líder de mercado

Empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado.

### Retador de mercado

Empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace un gran esfuerzo por incrementar su participación de mercado en una industria.

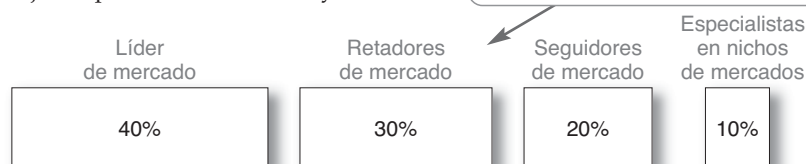
### Seguidor de mercado

Compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos.

### Especialista en nicho de mercado

Empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran.

FIGURA | 18.2  
Posiciones y papeles competitivos del mercado



● TABLA | 18.1 Estrategias para los líderes, retadores, seguidores y especialistas en nichos de mercado

Estrategias del líder de mercado	Estrategias del retador de mercado	Estrategias del seguidor de mercado	Estrategias del especialista en nichos de mercado
Ampliar el mercado total	Ataque frontal total	Seguir de cerca	Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio
Proteger la participación de mercado	Ataque indirecto	Seguir a la distancia	Nicho múltiple
Ampliar la participación de mercado			

líder (como sucedió cuando Apple creó el iPod y arrebató el liderazgo del mercado a los aparatos portátiles de sonido Walkman de Sony). Hay líderes que se vuelven arrogantes o satisfechos de sí mismos y que juzgan erróneamente a la competencia (como sucedió cuando Sears perdió el liderazgo ante Walmart). O bien, hay líderes que se vuelven anticuados ante rivales nuevos y llenos de vida (como sucedió cuando Gap perdió su ventaja ante marcas de nicho más modernas como 7 for all Mankind y American Apparel, y ante marcas propias de centros comerciales como Abercrombie & Fitch, Aeropostale y J-Crew).

Para conservar el primer lugar, las compañías líderes tienen tres opciones. Primero, encontrar formas de ampliar la demanda total. Segundo, proteger su participación actual de mercado por medio de buenas acciones defensivas y ofensivas. Tercero, tratar de extender su participación de mercado aún más, aunque el tamaño del mercado permanezca constante.

### Ampliación de la demanda total

La compañía líder por lo regular gana la mayor parte cuando el mercado total se expande. Si los estadounidenses consumen más comida rápida, McDonald’s es quien gana más porque posee tres veces más participación en el mercado de este tipo de comida que sus competidores más cercanos Subway y Burger King. Si McDonald’s logra convencer a un mayor número de estadounidenses de que la comida rápida es la mejor opción en esta época de crisis económica, esto le beneficiaría más que a sus competidores.

Los líderes de mercado pueden ampliarlo al atraer nuevos usuarios, idear nuevas aplicaciones y fomentar un mayor uso de sus productos. En general encontrarán *nuevos usuarios* o segmentos de mercado ignorados en muchos lugares. Por ejemplo, Nutrisystem ha dirigido tradicionalmente sus programas de pérdida de peso a las mujeres. Sin embargo, hace poco incrementó sus esfuerzos por atraer a los hombres al anunciarse en medios tales como ESPN y *Men’s Health*. Los anuncios son presentados por Dan Marino y Don Shula, quienes hablan acerca de que “comen como hombres y pierden peso” con Nutrisystem. La compañía también creó aplicaciones en líneas específicas para hombres, como una sala de *chat*. Desde el lanzamiento de la publicidad dirigida, los clientes masculinos de la empresa aumentaron del 13 al 32 por ciento.<sup>10</sup>

Los mercadólogos pueden ampliar los mercados al descubrir y promover *nuevos usos* para el producto. Por ejemplo, ● Nintendo se está expandiendo a los salones de clases con su popular sistema de juegos portátil Nintendo DS.<sup>11</sup>



● Creación de nuevos usuarios: en la actualidad, Nintendo se está expandiendo a los salones de clases con su popular sistema de juegos portátil Nintendo DS.

Una sonriente clase de 32 estudiantes de séptimo grado utiliza bolígrafos de plástico para escribir palabras como “hamburguesas” y “cola” en la pantalla sensible al tacto (la principal característica del Nintendo DS), siguiendo una voz electrónica de la consola portátil. Se trata de un tipo de concurso de ortografía de alta tecnología. Cuando el estudiante utiliza la ortografía correcta, aparece la palabra *bien* en la pantalla y continúa con el siguiente ejercicio. “Es divertido”, afirma un estudiante de 12 años de edad. La maestra reconoce que nunca antes había visto el tipo de concentración tan entusiasta que las clases con este dispositivo han inspirado en sus estudiantes.

Nintendo, que nunca se ha conformado con crear productos que sirvan tan sólo para jugar, está llevando su sistema DS portátil a la escuela. Con la ayuda de una PC, los maestros pueden interactuar con los estudiantes mediante Wi-Fi, emitiendo preguntas, ayuda de visuales y otra información específica a un cartucho DS Classroom en

los dispositivos portátiles de los estudiantes. El maestro puede recibir respuestas de los estudiantes en tiempo real y verificar de forma instantánea a los estudiantes que responden correctamente y a los que están fallando. El sistema incluso puede ayudar a calificar las pruebas mientras se aplican, permitiendo que los estudiantes vean su desempeño justo después de terminar un examen. El sistema Nintendo DS Classroom será lanzado el próximo año en Japón, con 60 programas que cubren todo tipo de temas, desde ortografía y matemáticas, hasta física y educación cívica para alumnos de primaria, secundaria y bachillerato. Las aplicaciones para el salón de clases expande en gran medida el mercado del líder de juegos Nintendo.

Por último, los líderes de mercado pueden estimular un *mayor uso* al convencer a la gente de que utilice el producto con mayor frecuencia o en una mayor cantidad en cada ocasión. Por ejemplo, Campbell invita a la gente a comer sopa y otros de sus productos más a menudo al lanzar anuncios que incluyen nuevas recetas. Además, ofrece un número telefónico sin costo (1-888-MM-MM-GOOD), atendido por representantes culinarios en vivo que ofrecen recetas de último minuto para la comida. Además, el sitio Web Campbell's Kitchen ([www.campbellskitchen.com](http://www.campbellskitchen.com)) permite a sus visitantes buscar o intercambiar recetas, establecer su propio caja de recetas personales, inscribirse a un programa Meal Mail diario o semanal, e incluso ver fragmentos de video en línea de cocineros invitados elaborando 23 recetas en Kitchen TV de Campbell.

### Protección de la participación de mercado

Al tratar de ampliar el tamaño total del mercado, la compañía líder también debe proteger su negocio actual de los ataques de los competidores. Walmart debe protegerse constantemente de Target; Caterpillar de Komatsu y McDonald's de Burger King.

¿Qué debe hacer el líder de mercado para proteger su posición? Primero, debe evitar o resolver debilidades que ofrezcan oportunidades a los competidores. Siempre debe cumplir su promesa de valor; sus precios deben ser congruentes con el valor que los clientes atribuyen a la marca; debe trabajar sin descanso para mantener relaciones sólidas con sus clientes valiosos. El líder debería "tapar los huecos" para evitar que los competidores penetren.

Sin embargo, la mejor defensa es una buena ofensiva, y la mejor respuesta es la *innovación continua*. El líder se rehúsa a sentirse complacido con la situación actual y encabeza a la industria con respecto a nuevos productos, servicios al cliente, eficacia de la distribución, promoción y disminución de los costos. El líder continúa incrementando su eficacia competitiva y el valor para los clientes. Cuando se siente atacado por los retadores, el líder de mercado reacciona de forma decisiva. Por ejemplo, en la categoría de los productos de lavandería, el líder de mercado P&G ha sido despiadado en su ofensiva en contra de retadores como Unilever:

En una de las batallas de marketing más legendaria del siglo pasado, P&G ganó la guerra de los productos de lavandería debido a que era más grande, mejor, más enfocado y más agresivo que su retador Unilever. A inicios de este milenio, aunque su participación en el mercado estadounidense de detergentes para ropa era superior al 50%, P&G continuó golpeando a Unilever y a sus otros competidores con el lanzamiento de productos innovadores. Hacia 2007, los gastos publicitarios de P&G en Estados Unidos para las marcas de detergente para ropa ascendían a 218 millones de dólares, en comparación con los gastos de 25 millones de dólares de Unilever. Productos nuevos como Tide con Downey, Tide Coldwater y la línea Simple-Pleasures enfocada en el aroma para Tide y Downey, ayudaron a que la empresa ganara cada año, de manera continua, uno o dos puntos de participación, de manera que hacia 2008, contaba con una participación de mercado del 62.5% en una industria de detergentes para ropa con un valor de 3600 millones de dólares, en contraste con la participación del 12.9% de Unilever (incluyendo sus marcas All, Wisk y Surf). P&G contaba con un liderazgo aún mayor en los suavizantes de telas (del 66% contra el 8.4% de la marca Snuggle de Unilever). A nivel global, la empresa dejó de ocupar el segundo lugar en la industria de los detergentes para ropa a principios de la década de 1990, para convertirse en el líder principal de mercado, con una participación global del 34%, a diferencia del 17% de Unilever. Ante el ataque despiadado de P&G, a mediados de 2008 Unilever finalmente "tiró la toalla" y vendió su negocio de detergentes en Estados Unidos.<sup>12</sup>

### Extensión de la participación de mercado

Los líderes de mercado también tienen la opción de crecer aumentando más su participación de mercado. En muchos mercados, un pequeño incremento en la participación implica un gran aumento en las ventas. Por ejemplo, en el mercado estadounidense de las cámaras digitales,



un aumento del 1% en la participación de mercado significa 66 valiosos millones de dólares; ¡y en el mercado de las bebidas carbonatadas representa 739 millones de dólares!<sup>13</sup>

Los estudios han demostrado que, en promedio, la rentabilidad aumenta cuando se incrementa la participación de mercado. Al conocer estos hallazgos, muchas compañías han buscado expandir su participación de mercado para aumentar su rentabilidad. GE, por ejemplo, declaró que desea ser por lo menos el número uno o el número dos en cada uno de sus mercados o preferiría abandonarlos. GE se deshizo de sus negocios de computadoras, aire acondicionado, pequeños electrodomésticos y televisores porque no alcanzó el primer lugar en estas industrias.

Sin embargo, algunos estudios revelan que muchas industrias incluyen una o pocas compañías grandes muy redituables, varias empresas redituables y más enfocadas, y una cantidad de compañías medianas con menores utilidades. Parece que la rentabilidad aumenta conforme un negocio gana una participación relativa a sus competidores en el *mercado que atiende*. Por ejemplo, Lexus sólo posee una pequeña participación del mercado total de automóviles, pero obtiene sustanciosas utilidades porque es una compañía con elevada participación en su segmento de automóviles de lujo y alto rendimiento. Además, la compañía ha logrado este alto nivel de participación en el mercado que atiende porque realiza otras actividades de manera correcta, como producir alta calidad, crear buenas experiencias de servicio y establecer relaciones cercanas con los clientes.

No obstante, las compañías no deben pensar que el hecho de ganar una mayor participación de mercado mejorará la rentabilidad de manera automática. Gran parte de esto depende de la estrategia que utilice para ganar una mayor participación. Existen muchas compañías con una elevada participación que son poco rentables, y muchas compañías con una baja participación que son muy rentables. El costo de obtener una mayor participación de mercado en ocasiones excede por mucho las utilidades. Una mayor participación tiende a producir utilidades elevadas sólo cuando los costos por unidad disminuyen con el aumento de la participación, o cuando la compañía ofrece un producto de calidad superior y cobra un precio elevado que supera los costos de ofrecer una mayor calidad.

## Estrategias de los retadores del mercado

Las compañías que ocupan el segundo o tercer lugar, o menos, en una industria en ocasiones son demasiado grandes, como PepsiCo, Ford, Lowe's, Hertz y AT&T Mobility. Estas compañías que no ocupan el primer lugar pueden adoptar una de dos estrategias competitivas: desafiar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por obtener una mayor participación en el mercado (retadores de mercado), o bien, jugar al ritmo de los competidores y no hacer aspavientos (seguidores de mercado).

Un retador de mercado primero debe definir a cuáles competidores desafiará y su objetivo estratégico. El retador podría atacar al líder del mercado, una estrategia muy riesgosa pero con el potencial de obtener una ganancia elevada. Su meta podría consistir en convertirse en el líder del mercado; o bien, el objetivo del retador podría ser simplemente conseguir mayor participación de mercado.

Aunque podría parecer que el líder de mercado tiene todas las de ganar, a menudo los retadores poseen lo que algunos estrategas denominan la "ventaja del segundo movimiento", es decir, el retador observa lo que hizo exitoso al líder de mercado y trata de superarlo. Por ejemplo, Home Depot inventó la supertienda para mejorar el hogar. Sin embargo, después de observar su éxito, el segundo lugar de la industria, Lowe's, con sus tiendas más iluminadas, pasillos más amplios y vendedores que son más solícitos, se ha posicionado como la alternativa amistosa a la otra empresa anaranjada. Durante los últimos 10 años, el seguidor Lowe's ha crecido con mayor rapidez y de manera más redituable que Home Depot.

De hecho, los retadores a menudo se convierten en líderes de mercado al imitar y mejorar las ideas de sus predecesores pioneros. Por ejemplo, Chrysler inventó la moderna minivan y encabezó ese mercado durante más de una década. Sin embargo, los entonces seguidores Honda y Toyota mejoraron el concepto y ahora dominan este mercado. De manera similar, McDonald's primero fue un imitador y después dominó el sistema de la comida rápida creado por White Castle. El fundador de Walmart, Sam Walton, admitió que copió la mayoría de sus prácticas de las cadenas pioneras de tiendas de descuento Sol Price's FedMart y Price Club, y luego las perfeccionó para convertirse en el minorista dominante que es en la actualidad.<sup>14</sup>

De manera alternativa, el retador podría evitar al líder y desafiar a compañías de sus mismas dimensiones o a compañías regionales y locales más pequeñas. Es probable que estas compañías más pequeñas tengan muchos fondos insuficientes y no ofrezcan un buen servicio a sus clientes. Varias de las principales compañías cerveceras alcanzaron su dimensión actual no por desafiar

a sus competidores grandes, sino por comerse a sus pequeños competidores locales regionales. Si la compañía va tras de una pequeña empresa local, su objetivo podría consistir en sacarla del mercado. El punto importante continúa siendo el mismo: el retador debe elegir con cuidado a sus oponentes y tener un objetivo bien definido y alcanzable.

¿De qué manera el retador de mercado podría atacar mejor al competidor elegido y alcanzar sus objetivos estratégicos? Tiene la opción de lanzar un *ataque frontal* completo, igualando el producto, la publicidad, el precio y la distribución del competidor. Se trata de atacar las fortalezas del competidor en lugar de sus debilidades. El resultado dependerá de quién tiene la mayor fuerza y resistencia. PepsiCo reta a Coca-Cola de esta forma.

Sin embargo, si el retador del mercado cuenta con menos recursos que el competidor, un ataque frontal tiene poco sentido. Así, muchas empresas nuevas en el mercado evitan los ataques frontales, sabiendo que los líderes podrían aventajarlos con bombardeos publicitarios, guerras de precios y otras respuestas de venganza. En lugar de emprender un desafío de frente, el retador podría planear un *ataque indirecto* hacia las debilidades del competidor o hacia los vacíos de la cobertura de mercado del competidor; podría diseñar trampolines utilizando tácticas que los líderes no puedan enfrentar o decidan ignorar. ● Por ejemplo, compare las dos estrategias tan diferentes de dos retadores (Big Cola y Red Bull), cuando ingresaron al mercado de las bebidas gaseosas en contra de los líderes del mercado: Coca-Cola y PepsiCo.<sup>15</sup>



● Estrategias del retador de mercado: Big Cola organizó un ataque frontal contra Coca-Cola y PepsiCo, pero fue incapaz de vencer el control que tienen los líderes sobre el espacio de los anaqueles.

Big Cola se enfrentó a los líderes lanzando su propia bebida de cola, haciendo publicidad y tratando de ingresar en los mismos locales minoristas que vendían las marcas líderes. La firma, de origen peruano, tiene actualmente 7.5% del mercado de las bebidas gaseosas en México; a unos meses de haber entrado al mercado del té, Big Cola ya se hizo del 8% del mercado en México. En una entrevista, José Luis Ramírez, director general de Ajemex, indicó que adicional a su tradicional fórmula precio-volumen; la empresa pretende reforzar su preferencia entre los clientes y llegar a segmentos de la población de más altos ingresos en México. Sin embargo, el control del espacio en anaqueles que tenían Coca-Cola y PepsiCo resultó imposible de vencer. Aunque ha incrementado su participación, es difícil crear un gran impacto ante empresas tan reconocidas.

Red Bull, en cambio, atacó a los líderes de manera indirecta, ya que ingresó al mercado estadounidense de bebidas gaseosas con un producto de nicho: una bebida carbonatada energética que costaba casi el doble que una Coca cola o una Pepsi. La empresa inició actividades vendiendo Red Bull a través de lugares poco convencionales, no dominados por los líderes del mercado, como bares y clubes nocturnos, donde jóvenes mayores de veinte años consumían esta bebida, rica en cafeína, para poder estar activos toda la noche. Después de lograr la lealtad de sus clientes, Red Bull utilizó la ventaja de sus márgenes elevados de ganancia para abrirse camino en la tiendas de conveniencia, donde ahora comparte el espacio con los productos de Coca-Cola y PepsiCo. A pesar de que la competencia se intensificó con rapidez en Estados Unidos, Red Bull goza de una participación del 33% en el mercado de las bebidas energéticas.

## Estrategias de los seguidores de mercado

No todas las compañías que están en segundo lugar quieren desafiar al líder del mercado. El líder nunca toma a la ligera los desafíos. Si el señuelo del retador consiste en precios más bajos, un mejor servicio o productos con características adicionales, el líder podría igualarlo con rapidez para repeler el ataque. Quizá el líder posee mayor poder de permanencia en una batalla total por los clientes. Por ejemplo, hace algunos años, cuando Kmart lanzó su renovada campaña “especial de luz azul” de precios bajos para desafiar directamente los precios bajos diarios de Walmart, inició una guerra que no pudo ganar. Esta última no tuvo problemas para eludir el desafío de Kmart y dejarla peor que antes de su intento. Por eso es que muchas compañías prefieren seguir al líder de mercado en lugar de desafiarlo.

Un seguidor puede obtener muchas ventajas. El líder del mercado a menudo cubre los enormes gastos de desarrollar nuevos productos y mercados, de expandir la distribución y de educar al mercado. En contraste, el seguidor de mercado aprende de la experiencia del líder y podrá copiar o mejorar los productos y programas del líder, por lo general con una inversión mucho menor. A pesar de que es muy probable que el seguidor no logre superar al líder, a menudo resultará igual de rentable.

Seguir no es lo mismo que ser pasivo o ser una copia al carbón del líder. Un seguidor de mercado debe saber cómo mantener a sus clientes actuales y obtener una participación justa de los nuevos. Debe encontrar el equilibrio correcto entre seguir al líder del mercado lo suficientemente cerca para ganar clientes, pero con la distancia suficiente para evitar las represalias. Cada seguidor

procura brindar ventajas distintivas a su mercado meta en cuestiones como ubicación, servicios, financiamiento. Con frecuencia, el seguidor es blanco importante de ataques por parte de los retadores. Por lo tanto, el seguidor de mercado debe mantener sus costos de producción bajos y su calidad de producto y servicio altos. Además, debe penetrar en nuevos mercados conforme éstos se abran.

## Estrategias de los especialistas en nichos de mercado

Casi todas las industrias incluyen compañías que se especializan en dar servicio a nichos de mercado. En lugar de aspirar al mercado completo, o incluso a segmentos grandes, estas empresas se dirigen a subsegmentos. Las compañías de nicho suelen ser más pequeñas y con recursos limitados. Sin embargo, es frecuente que las divisiones más pequeñas de compañías grandes también sigan estrategias de nicho. Hay compañías con participaciones pequeñas del mercado total que son muy exitosas y redituables a través de estrategias de nicho inteligentes.

¿Por qué los nichos son redituables? La principal razón es que las empresas de nicho de mercado terminan por conocer tan bien al grupo de clientes meta, que cubren sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual a este nicho. Como resultado, la compañía cobra un sobreprecio sustancial sobre los costos puesto que ofrece un valor agregado. Mientras que el comerciante masivo logra un alto volumen, la compañía de nicho consigue altos márgenes.

Las compañías de nicho tratan de encontrar uno o más nichos de mercado que sean seguros y redituables. Un nicho de mercado ideal es lo suficientemente grande para ser redituable y tiene, además, un potencial de crecimiento; es aquel que la empresa puede atender de manera eficaz; y tal vez lo más importante es que los grandes competidores no se interesan mucho por ese nicho. Y la compañía tiene la capacidad de desarrollar las habilidades y la buena voluntad de los clientes para defenderse en contra de un competidor grande conforme el nicho crece y se vuelve más atractivo. Por ejemplo, Logitech, el fabricante de ratones y aparatos de interfase para computadoras, tiene sólo una fracción del tamaño del gigante Microsoft. No obstante, a través de una estrategia hábil de nicho, domina el mercado de ratones para PC, en el que Microsoft ocupa el segundo lugar. ● Otro ejemplo es el asegurador de mascotas Veterinary Pet Insurance (VPI):

¿Seguros médicos para mascotas? La mayoría de las grandes compañías de seguros no ha puesto mucha atención a este segmento aún pequeño, pero de rápido crecimiento, lo cual da cabida para empresas de nicho enfocadas como VPI. El negocio de las mascotas es muy grande. En conjunto, los estadounidenses poseen alrededor de 61 millones de perros, 69 millones de gatos, 24 millones de animales pequeños, 13 millones de reptiles y 14 millones

de caballos. Estas mascotas son muy importantes para la mayoría de sus propietarios. Más de dos terceras partes las han incluido en celebraciones de días festivos, y una tercera parte visten a su mascota como un niño. Alrededor del 42% de los perros duerme en la misma cama que sus dueños.

Los estadounidenses gastan la sorprendente cantidad de 41 000 millones de dólares al año en sus mascotas, cifra que supera el producto interno bruto de todos los países del mundo, con excepción de 64. De esa cantidad, gastan 12 200 millones de dólares en su salud. Los procedimientos médicos para las mascotas pueden ser muy costosos. De no diagnosticarse con rapidez, incluso la más simple infección de oído de un perro podría requerir de un tratamiento médico con un costo de 1 000 dólares. Diez días de tratamiento de diálisis podrían costar hasta 12 000 dólares y un tratamiento para el cáncer 40 000. Todo esto contribuye al gran potencial de crecimiento de los seguros médicos para mascotas. VPI cubre principalmente a perros y gatos, aunque también abarca a otras especies exóticas, desde aves, conejos, hurones, ratas y conejillos de Indias, hasta serpientes, iguanas, tortugas, puercoespines y cerdos miniatura. VPI está creciendo como un cachorro recién nacido, y ahora proporciona más del 60% de las pólizas de seguros estadounidenses para mascotas, y tiene asegurados a más de 460 000 animales. Tal vez esta cifra no sea muy grande si se compara con MetLife, Prudential o Northwestern Mutual, pero se trata de un negocio redituable para el especialista en nichos VPI, y hay muchas posibilidades de crecimiento. En la actualidad, sólo alrededor del 3% de los estadounidenses que tienen mascotas ha adquirido un seguro de este tipo.<sup>16</sup>



● **Especialistas en nichos: el especialista en nichos VPI está creciendo más rápido que un cachorro recién nacido. Su misión consiste en “permitir que los propietarios de mascotas trabajen con sus veterinarios para tomar las mejores decisiones de salud para sus animales”.**

La idea fundamental del nicho de mercado es la especialización. Una empresa de nicho de mercado se puede especializar en varias líneas de mercado, clientes, productos o mezcla de marketing. Por ejemplo, se podría especializar en atender a un tipo de *usuario final*, como ocurre cuando un despacho de abogados se especializa en los mercados de derecho criminal, civil o de negocios. También es posible que la empresa de nicho se especialice en dar servicio a un *grupo de clientes de tamaño específico*. Muchas compañías de nicho se especializan en brindar servicio a clientes pequeños y medianos que las empresas grandes descuidan.

Algunas compañías de nicho se enfocan en unos o pocos *clientes específicos* y venden toda su producción a una sola empresa, como a Walmart o GM. Incluso otras compañías de nicho se especializan en un *mercado geográfico* y sólo venden en cierto lugar, región o área del mundo. Las compañías de nicho de *calidad y precio* operan en el extremo bajo o alto del mercado. Por ejemplo, HP se especializa en el mercado de las calculadoras manuales de alta calidad y precio elevado. Por último, las empresas de *nichos de servicio* ofrecen servicios que otras compañías no otorgan. Un ejemplo es el banco LendingTree, que ofrece préstamos y servicios inmobiliarios en línea, conectando así a los vendedores y compradores de vivienda con redes nacionales de prestamistas hipotecarios e inmobiliarios que compiten por atender a los clientes. La compañía afirma que “cuando los prestamistas compiten, usted gana”.

Atender a un nicho de mercado implica algunos riesgos importantes. Por ejemplo, tal vez el nicho de mercado se agote o crezca a tal punto que atraiga a competidores más grandes. Es por esto que muchas compañías usan los *nichos múltiples*. Al desarrollar dos o más nichos, una compañía aumenta sus posibilidades de supervivencia. Incluso algunas compañías grandes prefieren una estrategia de nichos múltiples para atender al mercado total. Por ejemplo, como estudiamos en el capítulo 7, el fabricante de ropa VF Corporation tiene más de 30 marcas de estilo de vida en mercados de nicho, que van desde ropa de mezclilla, ropa deportiva y estilos contemporáneos, hasta ropa para exteriores y ropa de trabajo. Por ejemplo, la unidad Vans de VF crea calzado, ropa y accesorios para patinadores, surfistas y esquiadores de nieve; su marca 7 for all Mankind ofrece mezclilla y accesorios de buena calidad que se venden en boutiques y en tiendas departamentales de lujo. En contraste, las marcas de ropa de trabajo Red Kap, Bulwark y Chef Designs ofrecen una gama de uniformes y ropa de protección para empresas y agencias públicas, incluyendo uniformes para la fuerza policiaca o para un grupo de cocineros. En conjunto, estas marcas de nicho separadas convierten a VF en una compañía de ropa con un valor de 7600 millones de dólares.<sup>17</sup>

## Equilibrio en las orientaciones hacia los clientes y competidores

Ya sea que se trate de una compañía líder, retadora, seguidora o especialista en nichos de mercado, ésta siempre debe vigilar de cerca a sus competidores y encontrar la estrategia de marketing competitiva que la posiciona de la manera más eficaz. Además, debe adaptar continuamente sus estrategias al tan cambiante entorno competitivo. Ahora surge esta pregunta: ¿Es probable que la compañía invierta *demasiado* tiempo y energía en rastrear a los competidores, perjudicando su orientación hacia los clientes? La respuesta es sí. Una compañía podría centrarse tanto en sus competidores y perder su enfoque, aún más importante, de mantener relaciones redituables con los clientes.

Una **compañía centrada en los competidores** dedica la mayor parte de su tiempo a vigilar los movimientos y la participación de mercado de sus competidores, y a tratar de idear estrategias para enfrentarlos. Este enfoque tiene algunas ventajas y ciertas desventajas. En el aspecto positivo, la compañía desarrolla una orientación hacia la pelea, observa las debilidades de su propia posición y busca las debilidades de sus competidores. En el aspecto negativo, la compañía se vuelve demasiado reactiva. En lugar de llevar a cabo su estrategia para establecer relaciones con sus propios clientes, basa sus movimientos en las acciones de los competidores. Como resultado, termina simplemente por igualar o ampliar prácticas industriales en lugar de buscar formas innovadoras para crear más valor para los clientes.

En contraste, una **compañía centrada en los clientes** se enfoca más en estos últimos al diseñar sus estrategias. Como es evidente, la compañía centrada en los clientes se encuentra en una mejor posición para identificar nuevas oportunidades y planear estrategias congruentes a largo plazo. Al observar la evolución de las necesidades de los clientes, está en condiciones de decidir cuáles grupos de clientes y cuáles necesidades emergentes son los más importantes y que debe atender. Luego podrá concentrar sus recursos en entregar un valor superior a los clientes meta.

En la práctica, las empresas actuales deben ser **compañías centradas en el mercado**, que vigilen tanto a sus clientes como a sus competidores. Sin embargo, no deben permitir que el hecho de vigilar a los competidores las distraiga de su enfoque en los clientes.

### Compañía centrada en los competidores

Compañía cuya actividad se basa principalmente en las acciones y reacciones de los competidores.

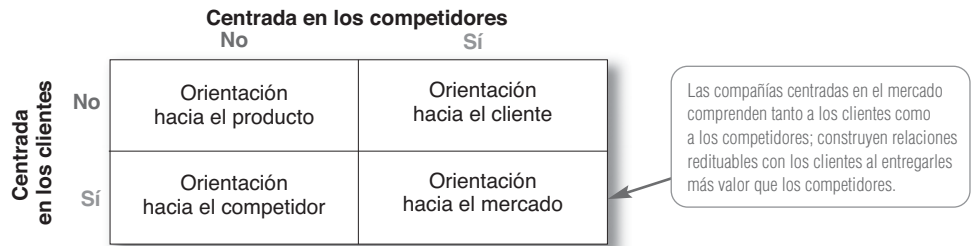
### Compañía centrada en los clientes

Compañía que se concentra en los clientes al diseñar sus estrategias de marketing, y procura entregar un valor superior a sus clientes meta.

### Compañía centrada en el mercado

Empresa que, al diseñar sus estrategias de marketing, presta una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores.

● FIGURA | 18.3  
Evolución de la orientación de las compañías



La **figura 18.3** muestra que las compañías suelen tener alguna de las cuatro orientaciones. En primer lugar, podrían estar orientadas hacia el producto, prestando poca atención a los clientes y a los competidores. En segundo lugar, podrían estar orientadas hacia los clientes y brindarles atención. En la tercera orientación, cuando una compañía empieza a interesarse en sus competidores, adquiere una orientación hacia la competencia. Sin embargo, en la actualidad las compañías deben orientarse hacia el mercado, prestando una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores. En lugar de vigilar sólo a los competidores y tratar de superarlos en las formas actuales de hacer negocios, deben observar a los clientes y encontrar formas innovadoras de establecer relaciones redituables con ellos y entregarles más valor que los competidores.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En la actualidad las compañías enfrentan más competencia que nunca. Entender a los clientes es un primer paso importante para desarrollar relaciones sólidas con ellos, pero no es suficiente. Para lograr una ventaja competitiva, las compañías deben utilizar ese entendimiento para diseñar ofertas de mercado que entreguen más valor que las ofertas de los *competidores* que buscan atraer a los mismos clientes. En este capítulo estudiamos la forma en que las compañías analizan a sus competidores y diseñan estrategias de marketing competitivas y eficaces.

### Objetivo 1 Analizar la necesidad de entender a los competidores y a los clientes por medio del análisis de la competencia.

Para preparar una estrategia de marketing eficaz, una compañía debe tomar en cuenta a sus competidores y a sus clientes. La construcción de relaciones redituables con estos últimos implica satisfacer las necesidades de los clientes *meta mejor que los competidores*. Una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar *estrategias de marketing competitivas* que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores, y que le proporcionen la *ventaja competitiva* más sólida posible.

El *análisis de los competidores* implica identificar primero a los principales competidores de la compañía por medio de un análisis basado en la industria y en el mercado. Luego, la compañía reúne información acerca de los objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción de los competidores. Con esta información podrá decidir a cuáles competidores atacará o evitará. La información de inteligencia competitiva debe recopilarse, interpretarse y distribuirse de manera continua. Los gerentes de marketing de las empresas deben ser capaces de obtener información completa y confiable sobre cualquier competidor que afecte sus decisiones.

### Objetivo 2 Explicar los fundamentos de las estrategias competitivas de marketing que se basan en la creación de valor para los clientes.

La estrategia de marketing competitiva más congruente depende de la industria a la que pertenece la compañía, y de si ésta es líder, retadora, seguidora o especialista en nichos de mercado. Un *líder de mercado* debe planear estrategias para ampliar el mercado total, proteger y expandir su participación en ese mercado. Un *retador de mercado* es una compañía que trata de expandir de forma agresiva su participación de mercado al atacar al líder, a otras compañías que ocupan el segundo lugar, o a empresas más pequeñas en la industria. Un retador tiene a su disposición una variedad de estrategias de ataque directo o indirecto.

Un *seguidor de mercado* es una compañía que ocupa el segundo lugar y que decide no hacer aspavientos, por lo general ante el temor de perder más de lo que podría ganar. Sin embargo, el seguidor posee una estrategia y busca utilizar sus habilidades específicas para aumentar su mercado. Algunos seguidores disfrutan de una tasa de rendimiento más alta que los líderes de su industria. Un *especialista en nichos de mercado* es una compañía más pequeña que no suele atraer la atención de las empresas grandes. Las compañías de nicho de mercado a menudo se vuelven especialistas en algún uso final, en un tamaño de clientes, en un cliente específico, área geográfica o servicio.

### Objetivo 3 Ilustrar la necesidad de equilibrar las orientaciones hacia los clientes y hacia los competidores, para convertirse en una organización verdaderamente centrada en el mercado.

En los mercados de hoy es importante que las compañías tengan una orientación competitiva, pero sin exagerar su enfoque en los competidores. Las compañías son más vulnerables ante las necesidades emergentes de los consumidores y los nuevos competidores que ante los competidores existentes. Las *compañías orientadas hacia el mercado*, que equilibran la atención que les prestan a los consumidores y a los competidores, practican una verdadera orientación hacia el mercado.

# TÉRMINOS Clave

## OBJETIVO 1

**Ventaja competitiva (p 528)**  
**Análisis de los competidores (p 528)**  
**Estrategias de marketing competitivas (p 528)**  
**Grupo estratégico (p 530)**  
**Benchmarking (p 531)**

## Análisis del valor para el cliente (p 531)

### OBJETIVO 2

**Líder de mercado (p 538)**  
**Retador de mercado (p 538)**  
**Seguidor de mercado (p 538)**  
**Especialistas en nicho de mercado (p 538)**

## OBJETIVO 3

**Compañía centrada en los competidores (p 544)**  
**Compañía centrada en los clientes (p 544)**  
**Compañías centradas en el mercado (p 545)**



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Desarrollo de nuevos productos**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. ¿Qué punto de vista es mejor para identificar a los competidores, el de la industria o del mercado? (AACSB: comunicación).
2. Explique en qué beneficia a una compañía el hecho de tener fuertes competidores (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Mencione y describa las tres estrategias competitivas ganadoras básicas planteadas por Michael Porter (AACSB: comunicación).
4. Describa las tres disciplinas de valor para transferir un valor superior al cliente, y explique por qué es útil clasificar las estrategias competitivas de esta manera (AACSB: comunicación).
5. Analice las ventajas de ser un seguidor de mercado y los factores que se deben tomar en cuenta al adoptar esta estrategia (AACSB: comunicación).
6. Compare compañías que estén orientadas hacia el producto, centradas en los competidores, centradas en el cliente y centradas en el mercado. ¿Cuál orientación es la mejor? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

### Aplicación de conceptos

1. Forme un grupo pequeño y analice las diferencias entre el incremento de la participación de mercado y el incremento de la participación de clientes. ¿Qué factores debe tomar en cuenta una empresa al decidir qué debe adoptar? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Investigue sobre la “estrategia del océano azul” y analice ejemplos de empresas que han tenido éxito con esta estrategia. ¿Las compañías que desarrollan mercados sin competencia deben ser innovadoras? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
3. Identifique una compañía que tenga una estrategia de nicho de mercado en cada una de las siguientes industrias: educación superior, ropa, bebidas gaseosas y renta de automóviles (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Apple ha tenido tres grandes éxitos en menos de 10 años: el iPod, el iPhone y el iPad. La compañía vendió 3 millones de iPads durante los 80 días posteriores a su lanzamiento, y en seis meses ya existían 25000 aplicaciones específicas para el iPad en las tiendas Apple. Al igual que las aplicaciones para el iPhone, muchas aplicaciones para el iPad son gratuitas debido a que incluyen anuncios que producen ganancias para sus creadores. Hasta ahora, Apple no ha obtenido ganancias por la publicidad, y los creadores obtienen el 70% del dinero que ganan en forma de aplicaciones pagadas por los consumidores. Los anunciantes de la aplicación iBook de Apple se quedan con el 70% del dinero que obtienen. En consecuencia, Nook de Barnes & Noble y Kindle de Amazon también in-

crementaron el porcentaje de las ganancias que obtienen los anunciantes a un 70%. Los expertos predicen que las ventas del iPad en 2011 serían de entre 20 y 30 millones, lo que tiene preocupados a los competidores.

1. ¿Quiénes son los competidores del iPad de Apple?, ¿cuál es la posición competitiva de Apple en esta industria? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. ¿Por qué Apple está prácticamente entregando esta plataforma a otros creadores de aplicaciones?, ¿no sería más redituable para Apple el hecho de generar más ganancias en sus tiendas? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Los expertos en la deconstrucción anticiparon con gran insistencia el lanzamiento del iPad de Apple. Algunos, como Luke Soules, querían ser los primeros en poseer el aparato para analizarlo, lo que se conoce en la industria como desarmado. Soules incluso difundió un video de su compra y desarmado en Internet, y alardeó con otras personas de poseer infor-

mación detallada acerca de los componentes del dispositivo aún antes de que las tiendas abrieran en California. Aunque la compañía de Soules, iFixit, publica información del desarmado, la mayoría de las empresas de deconstrucción sólo proporcionan datos a los clientes que pagan por ello. Los aparatos de Apple son demasiado difíciles de desarmar, ya que

no tienen tornillos. La herramienta de elección para abrir el iPhone fue un palillo de dientes. Apple suele mantener el secreto de los componentes que conforman sus aparatos, y algunos de los componentes tienen la marca Apple y no la del fabricante. Sin embargo, expertos armados con máquinas de rayos X, microscopios electrónicos y un poco de espionaje, a menudo son capaces de determinar los orígenes y el costo de las partes.

1. Utilice Google y busque “iPad teardown” para encontrar la información disponible sobre el iPad. ¿Es ético desarmar un producto y compartir esa información públicamente o venderla a otras empresas? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

2. iFixit utilizó el desarmado del iPad como estrategia publicitaria para promocionar su negocio de reparación. Apple es una “compañía cerrada” y no desea que los usuarios reparen sus productos. De hecho, los usuarios no pueden reemplazar la batería de un iPad; deben enviarlo a Apple y comprar un aparato restaurado por 99 dólares más gastos de envío. El reemplazo de la batería no es tan sencillo como insertar una nueva, debido a que las baterías están soldadas. ¿Es correcto que Apple sea tan restrictivo respecto a lo que los clientes pueden hacer con el producto? (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### British Airways

British Airways ofrece servicios de línea aérea en todos los segmentos. Sin embargo, una porción importante de su negocio está dirigida a los viajeros de primera clase y de negocios. Sus aviones 747 poseen “demi-cabins” privadas, cada una con camas de 6.6 pies, pantallas anchas LCD para entretenerse durante el vuelo y tomacorrientes. El año pasado, la compañía lanzó un servicio exclusivo para la clase de negocios entre Nueva York y la ciudad de Londres, con aviones que cuentan sólo con 32 amplios asientos, que se extienden por completo.

La industria de los viajes ha padecido durante la crisis económica. Las líneas aéreas de tarifas bajas han enfrentado tiempos difíciles, y los servicios de lujo han sufrido reducciones significativas. Las ventas de los asientos de primera clase y de negocios de British Airways han disminuido como un porcentaje de la venta total de boletos. Los pasajeros que compran vuelos de lujo han optado por pagar menos y eligen boletos no reembolsables. Como resultado, la empresa enfrentó una

caída del 11% en las ventas en 2009, así como la pérdida neta de más de 800 millones de dólares, lo cual fue su peor desempeño desde que se hizo pública en 1987. La industria de los viajes observa señales de nueva vida, ya que los pasajeros están retomando los servicios de lujo hasta cierto punto. No obstante, British Airways aún necesita recuperar su desempeño financiero previo a la recesión.

1. ¿Cómo debe manejar British Airways la reducción de los viajes de lujo?
2. Después de un período tan largo de crisis económica, cuando la economía se recupere, ¿los pasajeros de las líneas aéreas regresarán de nuevo a sus mismos hábitos de gastos que tenían antes de la recesión?
3. ¿Se debe conformar British Airways con los indicios de que la industria de las líneas aéreas está en recuperación?, ¿qué podría hacer para posicionarse mejor en situaciones similares futuras?

## ARITMÉTICA DE Marketing

El iPad de 16 GB con sistema Wi-Fi se introdujo con un precio de 499 dólares; al igual que todos los productos electrónicos, es probable que Apple reduzca el precio uno o dos años después de su lanzamiento. El costo de los bienes vendidos del iPad de 16 GB es de 250 dólares. Consulte el apéndice 2 para responder a las siguientes preguntas.

1. Calcule el margen bruto por unidad de Apple, así como el margen bruto como porcentaje de las ventas del iPad de 16 GB.

¿Cuál sería el margen bruto de Apple si vende 10 millones de iPads? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

2. Si Apple redujera el precio a 100 dólares, ¿qué efecto tendría esto en el margen bruto generado por el iPad? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Umpqua Bank

La industria de la banca al menudeo se ha vuelto muy competitiva. Además, ¿qué puede hacer un banco pequeño para tener éxito, si unas cuantas compañías poderosas dominan el mercado? Diferenciarse a través de una ventaja competitiva que los grandes bancos no puedan tocar.

Eso es exactamente lo que Umpqua ha hecho. Si entra a una sucursal de este banco comunitario establecido en Oregon, de inmediato verá que no se trata del típico banco con el típico club navideño de cuentas de ahorro y tostadores gratuitos. El modelo de negocios de esta compañía ha transformado a los aburridos servicios bancarios al menudeo en una experiencia completa. Umpqua ha creado un ambiente fascinante para las personas. No sólo cuenta con su propio servicio de descargas de música con artistas locales, sino que posee su propia mezcla de café.

Sin embargo, detrás de todos estos complementos reside la base de lo que hace de Umpqua un banco tan diferente: una rigurosa cultura de servicio en la que se evalúa la forma en que cada sucursal y empleado atienden a los clientes. Es por esto que todos los clientes consideran que reciben la ayuda y la atención que necesitan de los empleados.

Después de ver el video que presenta a Umpqua Bank, responda a las siguientes preguntas acerca de la creación de una ventaja competitiva:

1. ¿Contra cuáles compañías compite Umpqua?
2. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Umpqua?
3. ¿Será capaz de mantener esta ventaja a largo plazo?, ¿por qué?

# CASO Empresarial

## Ford: renovación de una compañía icónica

La vieja frase, “mientras más grandes son, más duro caen”, describe perfectamente lo que le ha ocurrido a la industria automotriz estadounidense durante la última década. Considere a Ford Motor Company. En 1998, la famosa compañía representaba el 25% de todos los automóviles y camiones vendidos. Su camioneta serie F fue el vehículo más vendido del planeta, con más de 800 000 unidades producidas en las líneas de ensamblaje. La Ford Explorer mantuvo el primer lugar en el popular mercado de las SUV, y el Ford Taurus ha sido un competidor perenne entre los sedanes más vendidos. Ford obtuvo el segundo lugar en Fortune 500 (GM ocupaba el primer lugar) con ganancias de 153 000 millones de dólares. Un elevado precio de sus acciones le dio a Ford un valor de mercado de 73 000 millones de dólares y, según Interbrand, la empresa era la sexta marca más valiosa del mundo, con un valor de 36 000 millones de dólares.

Sin embargo, en sólo 10 años su elevada posición se desmoronó como un viejo y oxidado cacharro. En 2008, su participación de mercado fue tan sólo del 14%; sus ganancias habían caído a 146 000 millones de dólares, y perdió 14 700 millones, la mayor pérdida de su historia. El precio de su acción bajó hasta dos dólares, perdiendo el 93% de su valor de mercado. Además, ya no era una de las 10 mejores marcas, sino que había caído hasta el lugar 49 en la lista de las 100 mejores empresas de Interbrand, con un valor de sólo 7 000 millones de dólares. La compañía estaba a punto del colapso.

Ford podía tratar de explicar su mala suerte al señalar que en 2008 toda la industria automotriz estaba tambaleándose. Los elevados precios de la gasolina y la economía mundial más débil en más de 70 años habían afectado las ventas de los automóviles. Sin embargo, eso no podía explicar su pérdida drástica de participación de mercado o la magnitud de sus pérdidas con relación al resto de la industria. La compañía estaba mucho más afectada que la mayoría de las compañías automotrices.

En retrospectiva, es evidente que Ford había perdido de vista el mercado; dependía demasiado de sus camiones y camionetas que consumían demasiado combustible, y no podía hacer un cambio lo suficientemente rápido a vehículos ahorradores de gasolina. La calidad de sus productos había disminuido, y sus operaciones estaban llenas de costos excesivos. En un intento por atender a cada segmento de clientes (al adquirir a Land Rover, Volvo, Aston Martin y Jaguar) la compañía había perdido el toque para satisfacer las necesidades de cualquier segmento de clientes específico. Además, todas esas marcas de lujo estaban consumiendo valiosos recursos de la empresa. Por último, su capacidad innovadora era la más baja de todos los tiempos. Mark Fields, presidente para América, comentó: “En la compañía solíamos decir que éramos un rápido seguidor, lo que significaba que éramos lentos”.

### UNA NUEVA DIRECCIÓN

Mientras la compañía observaba su peor situación económica en años, ya se preparaba una estrategia para revivir a la compañía. En 2006, Ford atrajo a un miembro externo de la industria para que resucitara al gigante enfermo. Alan Mulally, quien había dirigido a Boeing durante el lanzamiento de su producto más ambicioso en décadas, el 767 Dreamliner, tomó las riendas como nuevo director general. Animado y con una apariencia fresca, transmitía optimismo. “Estoy aquí para salvar a un icono mundial y estadounidense”, declaró.

Mulally se puso a trabajar de inmediato, redujo los costos de mano de obra casi en un 22%, acercando más a la empresa al nuevo líder de la industria, Toyota. También cerró fábricas que no producían ganancias y redujo lo más posible las operaciones excesivas. En 2008, mien-

tras GM y Chrysler buscaban un rescate por parte del gobierno, Ford se las arregló para conseguir dinero a la vieja usanza: pidiendo prestado a un banco la cantidad de 23 500 millones de dólares. Al continuar siendo económicamente independiente, Ford evitó darle cuentas al gobierno estadounidense sobre su funcionamiento, y también evitó la bancarrota, destino que habían sufrido sus dos hermanos de Detroit.

Sin embargo, la decisión que puso a Ford de regreso en los caminos fue el diseño de una buena declaración de misión pasada de moda. Mulally pidió pequeñas tarjetas de plástico que los 200 000 empleados de Ford llevarían en su cartera, con lo que denominó “conductas esperadas”. Estas expectativas eran en realidad las cuatro metas que Mulally creía podrían lograr que la empresa fuera de nuevo competitiva. Para Mulally se trataba de un mensaje sagrado: “Este soy yo”, dijo. “Yo lo escribí, es lo que creo. Tú no puedes inventarlo”.

**Enfocarse en la marca Ford.** Según Mulally, “nadie compra una casa de marcas”. Lo que impulsó a la compañía a la grandeza fue el nombre Ford y el legado de la familia Ford. Mulally consideraba que el conglomerado de compañías automotrices era un experimento fallido, y de inmediato se deshizo de Jaguar, Volvo, Aston Martin y Land Rover. Incluso fue un paso más allá. La histórica división Mercury de Ford siempre había tenido la misión de proporcionarle un automóvil de precio medio que se ubicara entre los modelos poco costosos de Ford y sus modelos Lincoln más lujosos. Sin embargo, Mercury era una marca moribunda y la eliminó.

**Competir en cada segmento de mercado con productos definidos de manera cuidadosa.** Incluso sólo con las divisiones Ford y Lincoln, Mulally estaba convencido de que Ford podría competir en todos los principales segmentos de la industria: automóviles, camionetas y camiones, en todos los tamaños. A Mulally le gusta mucho contar la historia de cómo empezó a remodelar la línea de productos Ford:

Yo llegué aquí, y el primer día dije: “Vamos a ver la línea de producción”, y ellos me la mostraron y pregunté, “¿dónde está el Taurus?” Ellos respondieron, “bueno, lo eliminamos”. Y les dije, “¿a qué se refieren con que lo eliminaron?”. “Bueno, hicimos un par que se parecían a una pelota de fútbol americano, pero no se vendieron bien y dejamos de hacerlos”. “¿Dejaran de hacer el Taurus?” cuestioné. “¿Cuántos miles de millones de dólares cuesta crear lealtad de marca alrededor de un nombre?”. “Pues, creíamos que estaba tan dañado que lo nombramos Five Hundred”. Y les dije, “bueno, tienen hasta mañana para encontrar un vehículo al que podamos nombrar Taurus, porque para eso estoy aquí. Luego, tienen dos años para diseñar el mejor vehículo que puedan”.

Mulally tenía buenas razones para insistir en el Taurus. Fue el cuarto vehículo mejor vendido de la historia de la empresa, después del Modelo-T, la serie F y el Mustang. Sin embargo, la noticia más importante que Mulally le dio al departamento de producción fue un cambio hacia pequeños automóviles “mundiales” que pudieran venderse en cualquier país con pequeños cambios. Ford había puesto a prueba varias veces la idea del automóvil “mundial” y había fracasado. Pero esto se debía principalmente a que las divisiones regionales de la compañía no se ponían de acuerdo en los tipos de automóviles que debían fabricar. Mulally reorganizó a la compañía alrededor del automóvil mundial. Si funciona, los beneficios de menores costos con base en economías de escala son evidentes.

La parte “pequeña” de la estrategia de producción de Mulally es un poco ajena a la cultura de los camiones pesados de Ford. “Todos consideran que no es posible ganar dinero con automóviles pequeños”, afirma. “Bueno, pues más nos vale descubrir cómo hacer dinero, porque el mundo se dirige hacia allá”. El plan de Mulally no sólo consiste en fabricar más automóviles pequeños, sino el fabricar automóviles pequeños más agradables. Los modelos Fiesta y Focus 2010 fueron diseñados en Europa, y son los primeros vehículos que forman parte del programa “Un Ford” de Mulally.



Vehículos que ahorran más combustible (incluyendo a los automóviles eléctricos) también servirán para posicionar a Ford como una empresa que cumple con los estándares gubernamentales más estrictos de economía de combustible.

**Ofrecer menos marcas.** Según Mulally, la regla de “más es mejor”, no es una buena estrategia de marca. Cuando llegó a Ford, la compañía vendía 97 marcas en todo el mundo. Para él, esto era sólo un indicador de la pérdida del enfoque y la obsolescencia de Ford. “Me refiero a que teníamos 97 marcas, ¡por Dios! ¿Cómo íbamos a lograr que todas fueran modernas? ¿Íbamos a llegar a las ocho de la mañana y a decir, “de las ocho hasta mediodía, voy a lograr que 64 marcas sean modernas? ¿Y después de almorzar lograremos que otras 17 sean modernas? ¡Eso es ridículo!” La meta de Mulally era reducir el número de marcas a 40 en 2013. Sin embargo, en vez de eso llegaron a 20 sólo en 2010. Esto emociona a Mulally.

**Convertirse en el mejor de la clase en calidad, eficacia de combustible, seguridad y valor.** Con certeza los automóviles más pequeños han logrado la meta de la eficacia de combustible. Sin embargo, Mulally ha incluido de nuevo la cultura Ford en las líneas de su vieja frase publicitaria: “La calidad es lo primero”. Este enfoque ha dado sus frutos. El año pasado, *Consumer Reports* recomendó más modelos Ford que Toyota. El Fusion derrotó al Camry de Toyota en la encuesta de confiabilidad de la revista. Y Ford ganó los títulos de “Automóvil del año” y “Camión del año” en la exhibición de automóviles de Detroit con sus modelos Fusion Hybrid y Transit Connect. “Nuestra línea de productos es más fuerte que nunca, y nuestro liderazgo en calidad, combustible, seguridad, diseño inteligente y valor está llegando a los consumidores”, afirma Mulally como si recitara su propia declaración de misión.

## UNA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA

En su búsqueda por redefinir la imagen de Ford, atraer a los clientes jóvenes, e incluso revolucionar al propio automóvil, es probable que Mulally haya logrado una ventaja competitiva que transporte a Ford hacia el futuro. Desea conectar sus automóviles con Internet y con el alma de las personas que navegan ahí. “Mire, es muy agradable conectarse. Pero eso pertenece al pasado. Es una razón para comprar. ¡La tecnología es la razón por la que las personas van a comprar la marca Ford! Nos vamos a convertir en la aplicación más moderna y más útil que usted haya tenido, al mantenerlo conectado sin que lo note”.

Mulally está hablando acerca de la opción Sync de Ford. En pocas palabras, un vehículo equipado con la opción Sync conecta al conductor con Internet a través del teléfono inteligente localizado en su bolsillo. A diferencia del OnStar de GM y otros sistemas similares, Sync es una interface y no un sistema conectado al automóvil a través de cables. Esos sistemas se vuelven obsoletos en el momento en que llegan a la sala de exhibición, y no pueden actualizarse. Con Sync, es posible conectarse con cualquier tecnología que traiga el conductor. Y las personas tienden a mantener sus aparatos muy actualizados.

Además, Sync toma las tecnologías existentes y las mejora aún más. Con dos paneles LCD a cada lado del velocímetro, la interface del usuario es más grande, dentro del campo de visión del conductor, y con la posibilidad de personalizarse. Si usted no necesita conocer la temperatura del automóvil, pero está perdido, el lector de la temperatura puede reemplazarse por un instrumento de navegación. Si usted conduce sobre una larga y estrecha autopista, y no necesita ayuda de navegación, la pantalla podría conectar al conductor con los controles del teléfono o de la música (incluyendo radio por satélite o incluso Pandora). Los conductores también pueden ver video en estas pantallas, pero sólo cuando el vehículo está estacionado.

El sistema Sync más reciente también añade reconocimiento de voz a la cabina del conductor, transformando el automóvil en el HAL 9000 de *2001: A Space Odyssey* (sólo que sin el deseo malévolo de dominar el universo). El conductor sólo tiene que hablar de manera natural al automóvil, en lugar de ir a tientas y a ciegas con botones

o navegar a través de menús en una pantalla. Las órdenes sencillas como “tengo hambre” producen una voz que aconseja restaurantes adecuados a la ubicación del GPS. Si el conductor tiene ganas de escuchar a Dave Brubeck, con el simple hecho de decir “quiero escuchar un poco de jazz”, se reproduce cada pieza de jazz vinculada con el automóvil, ya sea en un teléfono inteligente, en un iPod o en una computadora portátil.

Todo esto no es sólo increíble, “sino que nos convierte en mejores conductores”, afirma Mulally. Su primer mandamiento es: “No lo haríamos a menos que le permita mantener sus ojos en el camino y sus manos sobre el volante”. En realidad, esto reducirá el riesgo de que las personas toquen sus aparatos tecnológicos o miren hacia abajo para ajustar la radio o el aire acondicionado.

Sync ya estaba desarrollándose cuando Mulally tomó el cargo, pero sorprendió a todos cuando anunció que el sistema sería el futuro de la compañía. Además, insistió en que estaría disponible en todos los vehículos Ford, y no sólo en los productos de lujo. A este respecto, Mulally considera a Sync como una forma de hacer lo que Henry Ford hizo en sus inicios: “Democratizar una nueva tecnología de marca y ponerla a disposición de las masas”.

## SEÑALES DE VIDA

La meta original de Mulally era lograr una utilidad anual en 2011, pero esa utilidad llegó dos años antes en la forma de 2 100 millones de dólares para 2009. La participación de mercado de Ford está aumentando; el precio de su acción aumentó 700% después de una reducción durante 52 semanas. Y los clientes están pagando más por los modelos Ford sin los enormes incentivos de descuento que la compañía ofreció durante muchos años. Como un indicador, las ventas del Taurus aumentaron 109% en 2010, con respecto al año anterior. Los clientes pagaron un promedio de 30 322 dólares por cada uno, un precio de transacción que fue 850 dólares más alto que el precio del Toyota Avalon y 6 300 dólares más que el modelo Taurus anterior.

Ford está de regreso en el camino, pero aún no está del todo fuera de peligro. Debido a que no aceptó el rescate del gobierno, tiene una enorme carga de deuda. GM y Chrysler están saliendo de la bancarrota con balances generales limpios, y están de regreso en la batalla. Y no está claro si Ford ganará tanto con los automóviles pequeños como ganó antes con los costosos camiones. Aún con su optimismo, a Mulally le preocupa el entorno global competitivo. “Las condiciones económicas globales están mejorando, pero aún son frágiles”, dijo, y señaló que los mercados de mano de obra son débiles, el crédito está limitado, el gasto de los consumidores continúa reducido, y los precios del petróleo y de otros productos básicos están aumentando. Todo esto provoca que los observadores de la industria y los consumidores se pregunten si Ford podrá recuperar el importante puesto que ocupó durante décadas.

## Preguntas de análisis

1. ¿En dónde colocaría a Ford en términos de su posición competitiva?, ¿por qué?
2. ¿Es Ford una compañía centrada en el mercado?, ¿qué podría hacer para mejorar en esta área?
3. ¿De qué manera el sistema Sync de Ford contribuye a su ventaja competitiva?, ¿se trata de una ventaja sustentable?
4. ¿Podrá Mulally tener éxito con automóviles mundiales pequeños?
5. ¿Qué otras recomendaciones le haría a Mulally y a Ford?

**Fuentes:** Paul Hochman, “Ford’s Big Reveal”, *Fast Company*, abril de 2010, pp. 90-97; Alex Taylor, “Fixing Up Ford”, *Fortune*, 25 de mayo de 2009, p. 44; Joann Muller, “Ford’s Rebound Is for Real”, *Forbes*, 27 de abril de 2010, consultado en: [www.forbes.com/2010/04/27/ford-alan-mulally-business-autos-ford.html](http://www.forbes.com/2010/04/27/ford-alan-mulally-business-autos-ford.html); Joann Muller, “Ford’s Neat Trick”, *Forbes*, 28 de enero de 2010, consultado en: [www.forbes.com/2010/01/28/ford-motor-earnings-business-autos-ford.html](http://www.forbes.com/2010/01/28/ford-motor-earnings-business-autos-ford.html).

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)



# El mercado global

## Presentación del capítulo

Usted ya aprendió los fundamentos de la manera en que las compañías desarrollan estrategias de marketing competitivas para crear valor para el cliente y establecer relaciones duraderas con él. En este capítulo ampliaremos esos aspectos básicos al marketing global. Aunque analizamos temas globales en cada uno de los capítulos anteriores (es difícil encontrar un área de marketing que no contenga al menos algunas aplicaciones internacionales), aquí nos enfocaremos en los aspectos especiales que enfrentan las compañías cuando comercializan sus marcas a nivel mundial. Los avances en las comunicaciones, el transporte y otras tecnologías hacen que el mundo se convierta

en un lugar más pequeño. En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, enfrenta situaciones de marketing internacional. En este capítulo examinaremos seis decisiones importantes que los mercadólogos toman al volverse globales.

Para iniciar nuestra exploración del marketing global, hablemos de nuevo de Google, que es una empresa verdaderamente global, ya que es accesible casi desde cualquier parte del mundo y en cientos de idiomas diferentes. Sin embargo, así como los mercados internacionales ofrecen oportunidades, en ocasiones también plantean grandes desafíos. Aquí estudiaremos la odisea de Google para ingresar en el mercado chino, y después salir nuevamente.

## Google en China: enfrentamiento a los ataques en el marketing global

La misión de Google es “organizar la información del mundo y lograr que sea accesible y útil universalmente”. Casi por definición, esto sugiere que Google tiene que operar a nivel internacional. Lo que es más, los mercados internacionales son claves para la expansión de esta compañía, a medida que se reduce el crecimiento de la publicidad de búsqueda nacional, el negocio más fructífero de Google.

Fiel a su misión y a su modelo de crecimiento, Google se ha vuelto global. En la actualidad, los mercados internacionales conforman más de la mitad de las ganancias de la compañía. Mientras que Google controla el 60 % del mercado estadounidense de búsqueda por Internet, controla un impresionante 80 % del mercado europeo. Google está disponible en cientos de idiomas, desde coreano y árabe hasta zulú, casi en cualquier parte del mundo. Es decir, en cualquier parte con excepción de China. Después de una larga lucha sin tregua con el gobierno chino sobre la censura y otros problemas, Google ha hecho todo menos suspender sus operaciones en China continental (al menos por ahora) y su motor de búsqueda Google.cn.

Las experiencias que ha tenido esta empresa en China ilustran muy bien las ventajas y las desventajas de trabajar a nivel global. Siendo el país más poblado del mundo y la tercera economía más grande, China representa un enorme mercado potencial para Google. Aun cuando sólo el 23 % de los chinos utiliza ahora Internet, el número de usuarios llegó a los 330 millones el año pasado, más que la población completa de Estados Unidos. En China Internet es un lugar de enorme demanda contenida de entretenimiento, diversión e interacción social, en

especial para la gente joven. Más del 70 % de los usuarios chinos de Internet tienen menos de 30 años de edad. Además, la publicidad en línea en China genera ganancias de aproximadamente 3000 millones de dólares al año.

Sin embargo, para acceder a todo ese potencial, Google ha tenido que pelear contra el ataque de varios competidores locales y restricciones gubernamentales. Google inició a principios del 2000 la creación de una versión en chino de su motor de búsqueda, la cual se asemejaba al contenido en inglés de Google.com. No obstante, en 2002 el gobierno chino cerró su sitio, argumentando que las personas lo estaban utilizando para tener acceso a contenidos prohibidos. Para la desilusión de muchos, Google revisó el sitio y eliminó contenido considerado tabú por el gobierno de ese país, y explicó que sólo estaba bloqueando una pequeña proporción de los sitios que los usuarios chinos visitaban. Los usuarios aún podrían obtener información no censurada sobre los temas más importantes.

Hacia principios de 2006, la compañía recibió la aprobación del gobierno chino para el lanzamiento de Google.cn. La empresa quería colocar sus propios servidores en China, dentro de la denominada “Gran firewall china”, el sistema del gobierno que censura la información electrónica que ingresa o sale del país. Aunque los usuarios chinos de Internet podían tener acceso a Google.com, el hecho de tener servidores dentro de China le serviría a la empresa para competir de manera más eficaz con Baidu, el líder chino del mercado, así como con Yahoo y MSN de Microsoft, que ya habían establecido operaciones locales en China.

Google estaba muy interesada en proporcionar servicios para el mercado chino tan lucrativo de los teléfonos móviles.

China tiene más de 500 millones de usuarios de teléfonos celulares (más que Estados Unidos, Japón, Alemania y el Reino Unido juntos). Los chinos utilizan sus teléfonos para comprar tonos para su teléfono, fotografías y otros contenidos de portales de Internet como KongZhong y TOM Online. Aunque este tipo de descargas sólo cuestan unos cuantos centavos, si se multiplican por cientos de millones, las ganancias aumentan con rapidez. A los usuarios de los teléfonos móviles también les gustan los juegos multijugador en línea, lo que produce grandes ganancias por la venta de suscripciones y accesorios.

Con el establecimiento de Google.cn, la compañía inició una dura batalla competitiva por los corazones, las mentes y las billeteras de los consumidores chinos. Su mayor rival era Baidu, que se dirige con éxito a los usuarios con menor escolaridad e ingresos más bajos, el segmento de suscriptores chinos con mayor crecimiento. Baidu le lleva una ventaja de seis años a Google en China y, como empresa local, entiende mejor los matices del mercado chino y de su idioma. El chino mandarín es un idioma basado en símbolos, en donde cada símbolo puede tener múltiples significados. Google tuvo que aprender a “hablar” con los usuarios, es decir, a interpretar el significado correcto de los símbolos en las solicitudes de búsqueda. No obstante, hacia finales de 2009, la participación de Google en el mercado chino había aumentado hasta un 35.6 por ciento, en tanto que la participación de Baidu se redujo al 58 %.

Sin embargo, a pesar de este éxito, Google se sentía cada vez más incómodo con las restricciones de la censura en China. Las leyes del país prohibían la difusión de “contenido que fuera en contra del poder del Estado, que afectara a la unidad nacional, que interviniera con la honra y los intereses de la nación, e incitara el odio y la secesión étnicos”, o que apoyara la pornografía o el terrorismo. Hacia 2010, el gobierno chino aplicaba estas leyes de reforma sumamente estricta a las empresas extranjeras de tecnología de información que operaban en China. Sin embargo, trabajar bajo la censura del gobierno no se ajustaba a la cultura de libre expresión de Google y, para empeorar las cosas, mientras la compañía luchaba con los problemas de autocensura, sufrió lo que se denomina un ataque cibernético “demasiado sofisticado” por parte de *hackers* chinos que robaron algunos códigos de propiedad exclusiva y se infiltraron en cuentas Google de correo electrónico de activistas de derechos humanos chinos.

A principios de 2010, Google había recibido suficiente de lo que consideraba tácticas duras del gobierno chino, y anunció que sacaría sus operaciones técnicas de China continental y que dirigiría a los usuarios de [www.google.com.cn](http://www.google.com.cn) a una versión sin censura de su sitio [www.google.com.hk](http://www.google.com.hk) en Hong Kong, el cual no está sujeto a esas restricciones. A pesar del desagrado del gobierno chino con la acción evasiva de Google, a mediados de 2010 renovó la licencia de operación de la empresa y le permitió continuar atendiendo a los usuarios chinos con el servicio



sin censura de Hong Kong. Sin embargo, el juego del gato y el ratón continuó, y la conexión china de Google siguió tambaleándose.

Al retirar sus operaciones de búsqueda de China continental, Google no pierde gran parte de su negocio actual (según los análisis, se estima que Google obtenía sólo entre el 1 y el 2 % de sus ganancias globales de China, es decir, entre 250 y 300 millones de dólares). Asimismo, entre el 30 y el 40 % de esas ganancias provienen de compañías chinas que colocan anuncios en sitios de Google fuera de China, lo que muy probablemente continuará. Sin embargo, el hecho de salir de China continental cede el enorme potencial publicitario de búsqueda del país a los competidores, y también amenaza el negocio de telefonía celular que maneja Google en ese país. De esta forma, muchos analistas piensan que la compañía a la larga resolverá su batalla con el gobierno chino, y que de nuevo ingresará en este importante mercado de manera directa. Es probable que para cuando usted lea esto, eso ya haya ocurrido.

Sin embargo, por ahora la salida de Google de China continental ha tenido sus efectos en la moral de la empresa. Más allá de su misión de lograr que la información del mundo esté al alcance de todos, la compañía se fundó basada en un código de conducta sencillo: “No ser malos”. Según los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, eso significa que “creemos firmemente que a largo plazo seremos considerados (como socios y en todos los ámbitos) una compañía que hace cosas buenas por el mundo, incluso si debemos prescindir de ganancias a corto plazo”. Ante los ojos de muchos fanáticos de Google (incluso de los fanáticos chinos) la lucha de la compañía en contra de la

censura es sencillamente una conducta correcta. Según un conocido escritor de blogs chino, ya “es hora de cambiar [la política de Google en China] para hacer las cosas de forma correcta”.<sup>1</sup>

**Así como los mercados internacionales ofrecen oportunidades, en ocasiones plantean algunos desafíos. La odisea de Google para ingresar en China continental (y después salir de nuevo) ilustra muy bien las ventajas y las desventajas de trabajar a nivel global.**

**Los desafíos del marketing global: después de una larga disputa con el gobierno chino por la censura, Google salió de China continental.**

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Analizar la forma en que el sistema de comercio internacional, así como los entornos económico, político-legal y cultural, afectan las decisiones de marketing internacional de una compañía.

El marketing global en la actualidad

Estudio del entorno de marketing global

La decisión de internacionalizarse o no

La decisión de en qué mercados ingresar

## Objetivo 2

Describir los tres métodos clave para ingresar en los mercados internacionales.

La decisión de cómo entrar en el mercado

## Objetivo 3

Explicar la forma en que las compañías adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.

La decisión del programa de marketing global

## Objetivo 4

Identificar las tres formas principales de la organización del marketing internacional.

La dedición sobre la organización de marketing global

En el pasado, las compañías estadounidenses daban poca importancia al comercio internacional. Si podían lograr algunas ventas adicionales al exportar, estaba bien; pero el gran mercado se encontraba en casa y brindaba múltiples oportunidades. El mercado nacional también era mucho más seguro; los gerentes no tenían que aprender otros idiomas, manejar divisas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y legales ni adaptar sus productos a las distintas necesidades y expectativas de los consumidores. Sin embargo, en la actualidad la situación es muy diferente y organizaciones de todo tipo, desde Google, Coca-Cola y HP, hasta MTV e incluso la NBA, se han internacionalizado.

**Comentario del autor** El entorno global tan cambiante brinda oportunidades y plantea amenazas. En la actualidad es difícil encontrar un mercadólogo que no se vea afectado de alguna manera por los desarrollos globales.

## El marketing global en la actualidad

El mundo se está volviendo cada vez más pequeño gracias al surgimiento de las comunicaciones, transportes y flujos financieros más rápidos. Los productos fabricados en un país (bolsos Gucci, aparatos electrónicos Sony, hamburguesas McDonald's, sushi japonés, BMW alemanes) tienen una gran aceptación en otras naciones. No nos sorprendería escuchar que un empresario alemán, que viste un traje italiano, se reúne con un amigo inglés en un restaurante japonés, y que más tarde regresa a su casa a beber vodka ruso y a ver *Dancing with the Stars* (Bailando con las estrellas) por televisión.

El comercio internacional ha florecido durante las últimas tres décadas. Desde 1990, el número de corporaciones multinacionales en el mundo ha crecido, de 30 000 a más de 63 000. Algunas de esas compañías son verdaderos gigantes. De hecho, de las 150 "economías" más grandes del mundo, tan sólo 81 son países. Las restantes 69 son corporaciones multinacionales. Walmart, la compañía más grande del mundo, tiene ingresos anuales mayores que el producto interno bruto de todos los países del mundo, con excepción de las 21 naciones más grandes.<sup>2</sup>

Entre 2000 y 2008, el comercio mundial total creció más del 7 % cada año, superando fácilmente el producto interno bruto, que es de alrededor del 3 %. A pesar de la caída del comercio mundial debido a la reciente recesión global, el comercio mundial de productos y servicios del año pasado fue valorado en más de 12 000 billones de dólares, que representa al rededor del 17 % del producto interno bruto mundial.<sup>3</sup>

● Muchas compañías estadounidenses han tenido éxito en el comercio internacional desde hace mucho tiempo: McDonald's, Coca-Cola, Starbucks, GE, IBM, Colgate, Caterpillar, Boeing y muchas otras han hecho del mundo su mercado. Además, en Estados Unidos nombres como Sony, Toyota, Nestlé, IKEA, Canon y Nokia se han convertido en palabras familiares. Otros productos y servicios que parecen ser estadounidenses en realidad se producen o son propiedad de empresas extranjeras, como los electrónicos Steren, helados Baskin-Robbins, televisores GE y RCA, leche



● Muchas empresas estadounidenses han hecho del mundo su mercado.

Carnation, Universal Studios y Motel 6. Michelin, el fabricante francés de neumáticos, ahora produce el 34 % de sus ingresos en Estados Unidos; en tanto que J&J, fabricante de productos clásicos estadounidenses, como BAND-AID y champú Johnson para bebés, realiza el 50 % de sus negocios en el extranjero. Y la empresa estadounidense Caterpillar pertenece más al mundo, ya que realiza el 61 % de sus ventas fuera de Estados Unidos.<sup>4</sup>

Sin embargo, conforme crece el comercio global, también se intensifica la competencia. Compañías extranjeras se están expandiendo de forma dinámica hacia nuevos mercados internacionales, mientras que los mercados nacionales ya no están tan llenos de oportunidades. En la actualidad pocas industrias están a salvo de la competencia extranjera. Si las empresas se demoran en tomar medidas para internacionalizarse, se arriesgan a quedar fuera de los mercados en expansión de Europa Oriental y Occidental, China y la Cuenca del Pacífico, Rusia, la India y de cualquier otra parte del mundo. Las compañías que se

conforman con atender el mercado local para tener seguridad no sólo podrían perder su oportunidad de llegar a otros mercados, sino que también se arriesgan a perder sus mercados locales. Las compañías nacionales que nunca se preocuparon por los competidores extranjeros, de repente los encuentran en sus propios patios traseros.

Irónicamente, aunque la necesidad que tienen las compañías de salir al extranjero es mayor en la actualidad que en el pasado, también los riesgos son mayores. Las organizaciones que se globalizan pueden enfrentarse a gobiernos y divisas muy inestables, políticas y regulaciones gubernamentales restrictivas y fuertes barreras comerciales. El reciente entorno económico global deprimido ha planteado también grandes desafíos globales, y la corrupción también es un problema creciente (en varios países los funcionarios públicos a menudo asignan los negocios no a la mejor propuesta sino al que pague el mayor soborno).

Una **compañía global** es aquella que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de mercado, producción, financiamiento e investigación y desarrollo que no existen para los competidores sólo nacionales. La compañía global ve al mundo como un solo mercado; disminuye al mínimo la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas globales; consigue capital, obtiene materiales y componentes, y fabrica y vende sus productos siempre que pueda realizar su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Otis Elevator, el principal fabricante de elevadores del mundo, realiza el 80 % de sus ventas fuera de Estados Unidos; recibe los sistemas de la puerta de sus elevadores de Francia, las pequeñas partes para ensamble de España, los sistemas electrónicos de Alemania y los motores especiales de Japón; lo único que hace en Estados Unidos es integrar sus sistemas.<sup>5</sup> Muchas de las corporaciones globales de la actualidad, tanto grandes como pequeñas, no conocen las fronteras.

Esto no significa que las compañías pequeñas y medianas deban operar en una docena de países para tener éxito. Tales empresas podrían atender nichos globales. Sin embargo, el mundo se está volviendo más pequeño y cada compañía que opera en una industria global grande o pequeña, debe evaluar y establecer su ubicación en los mercados del mundo.

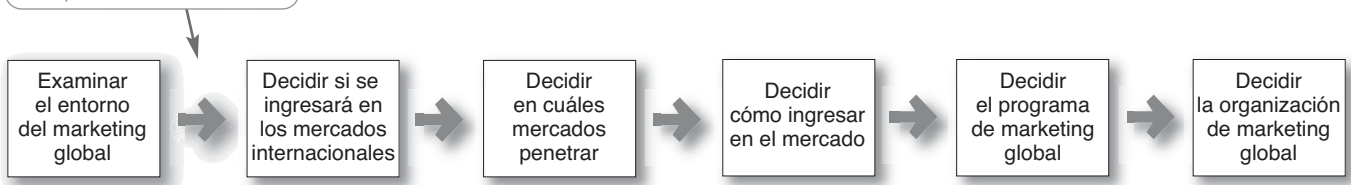
El paso rápido hacia la globalización significa que todas las compañías tendrán que responder a algunas preguntas básicas: ¿Qué posicionamiento de mercado deberíamos tratar de establecer en nuestro país, en nuestra región económica y a nivel mundial? ¿Quiénes serán nuestros competidores globales, y cuáles serán sus estrategias y recursos? ¿Dónde deberíamos producir o de dónde obtendremos nuestros productos? ¿Qué alianzas estratégicas deberíamos establecer con otras compañías alrededor del mundo?

Como se muestra en la ● **figura 19.1**, una compañía enfrenta seis decisiones importantes de marketing internacional. Cada decisión se analizará con detalle en este capítulo.

### Compañía global

Empresa que, al operar en más de un país, obtiene ventajas en sus costos de investigación y desarrollo, producción, marketing y financiamiento y un prestigio que no tienen los competidores sólo nacionales.

¡El mundo es un lugar grande y hermoso para los mercadólogos, aunque también amenazante! La mayoría de las grandes empresas estadounidenses han hecho del mundo su mercado. Por ejemplo, McDonald's, que alguna vez operó únicamente en Estados Unidos, ahora realiza el 65 % de sus ventas fuera de ese país.



● **FIGURA | 19.1** Principales decisiones de marketing internacional

**Comentario del autor** | Como si operar dentro de los propios límites de una compañía no fuera ya lo suficientemente difícil, entrar en los mercados extranjeros añade muchos elementos complejos. Por ejemplo, Coca-Cola vende sus productos en cientos de países de todo el mundo, de manera que debe entender los diversos entornos comerciales, económicos, culturales y políticos de cada mercado.

## Estudio del entorno de marketing global

Antes de decidir si operará a nivel internacional, una empresa debe entender el entorno de marketing global. Ese entorno ha cambiado mucho en las últimas dos décadas, creando tanto nuevas oportunidades como nuevos problemas.

### El sistema de comercio internacional

Las compañías estadounidenses que ven hacia el extranjero deben empezar por comprender el *sistema de comercio*. Al vender a otro país, una compañía enfrenta diversas restricciones comerciales entre los países. Los gobiernos suelen cobrar *aranceles*, un impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados con el fin de incrementar la recaudación o para proteger los productores nacionales. Los aranceles suelen utilizarse para producir conductas comerciales favorables de parte de otros países. ☉ Por ejemplo, recientemente Estados Unidos amenazó con imponer elevados aranceles, entre otras cosas, al queso Roquefort, en represalia a la prohibición de la Unión Europea (UE) a la carne estadounidense tratada con hormonas.<sup>6</sup>



☉ **Barreras comerciales: en represalia al embargo impuesto por la Unión Europea a la carne de res estadounidense tratada con hormonas, Estados Unidos amenazó con aumentar los aranceles, entre otras cosas, del queso Roquefort y otros populares productos comestibles europeos de importación.**

El queso Roquefort y otros populares alimentos europeos importados pudieron haber desaparecido de las tiendas gourmet y de los departamentos de comida de lujo de Estados Unidos, gracias a la amenaza de un impuesto de importación del 100 al 300 %. Las importaciones se vieron afectadas en una larga lucha transatlántica de comestibles debido a la decisión de la UE, impulsada por Francia, de evitar la importación de carne de res estadounidense tratada con hormonas. Mediante la lógica de diente por diente que se observa en el campo de juego y en las disputas del comercio mundial, si la Unión Europea no levantaba el embargo de 20 años en la carne de res, Estados Unidos impondría aranceles de castigo aprobados por la Organización Mundial de Comercio (OMC) a productos seleccionados que los miembros de la UE vendían a ese país. Ninguno habría muerto de hambre como resultado, pero el arancel del 300 % al queso Roquefort habría elevado su precio al rango insólito de 60 dólares por libra, lo que reduciría su demanda. Aunque el queso Roquefort fue el producto más atacado, otros aranceles estadounidenses habrían duplicado los precios minoristas de 34 artículos, incluyendo agua mineral italiana, avena irlandesa, las castañas francesas y otras delicias provenientes de 26 países de la Unión Europea. Al final, fue difícil decir quién ganó esta batalla. Estados Unidos retiró la amenaza de incrementar los aranceles después de que la Unión Europea accedió a cuadruplicar sus importaciones de carne de res estadounidense no tratada con hormonas durante los siguientes cuatro años. No obstante, la UE continúa evitando la carne de res tratada con hormonas.

Los países pueden establecer *cuotas*, es decir, límites en la cantidad de bienes importados que aceptará en ciertas categorías de productos. El objetivo de la cuota es conservar las divisas extranjeras y proteger a la industria y al empleo locales. Las compañías pueden enfrentar *controles de cambios*, que limitan la cantidad de intercambio de divisas extranjeras y la tasa de cambio respecto de otras divisas.

Las empresas también podrían enfrentar *barreras comerciales no arancelarias*, como predisposiciones contra sus licitaciones, normas de productos restrictivas o regulaciones excesivas por parte del país anfitrión. Por ejemplo, empresas que no son de origen chino, que están tratando de penetrar en el enorme y creciente mercado chino de los seguros de vida, han enfrentado muchas barreras. Compañías locales como China Life, Ping An y otras, disfrutaban de una gran reputación. Sin embargo, también se benefician de las regulaciones proteccionistas. Por ejemplo, mientras que las empresas nacionales pueden obtener licencias en todo el país, las compañías extranjeras necesitan permisos separados para hacer negocios en cada ciudad o provincia en la que deseen ingresar (un enorme obstáculo). “Es evidente que se trata de reglas injustas”, afirma un ejecutivo de seguros estadounidense.<sup>7</sup>

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas *apoyan* el comercio entre naciones. Algunos ejemplos son el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), así como diversos acuerdos de libre comercio regionales.

### La Organización Mundial de Comercio y el GATT

El GATT es un tratado de hace 62 años, diseñado para fomentar el comercio mundial reduciendo los aranceles y otras barreras comerciales internacionales. Desde su origen en 1947, los países miembros (que en la actualidad son 153) se han reunido en ocho rondas de negociaciones para

reevaluar las barreras comerciales y establecer nuevas reglas para el comercio internacional. Las primeras siete rondas de negociaciones redujeron los aranceles promedio para los productos fabricados en todo el mundo del 45 % a tan sólo el 5 por ciento.<sup>8</sup>

Las negociaciones más recientes del GATT, en la llamada Ronda de Uruguay, se prolongaron durante siete largos años antes de concluir en 1994. Los beneficios de la Ronda de Uruguay se verán por muchos años, ya que el acuerdo promueve el crecimiento del comercio mundial a largo plazo. Hubo una reducción del 30 % en los aranceles restantes, y también extendió el GATT para que cubriera el comercio agrícola y una amplia gama de servicios, a la vez que fortaleció

la protección internacional de los derechos de autor, las patentes, las marcas registradas y otras formas de propiedad intelectual. Aunque es difícil medir el impacto financiero de un acuerdo como éste, las investigaciones sugieren que una reducción de un tercio en las barreras comerciales agrícolas, de manufactura y de servicios dará un impulso de 613 000 millones de dólares a la economía mundial, lo que equivale a añadir otra Polonia a la economía del mundo.<sup>9</sup>

Además de reducir las barreras comerciales y establecer normas globales para el comercio, la Ronda de Uruguay estableció que la Organización Mundial de Comercio (OMC) debería hacer cumplir las reglas del GATT. En general, la OMC actúa como una organización representante (cúpula) que supervisa al GATT, mediando disputas globales, ayudando a los países en desarrollo a mejorar su capacidad comercial, e imponiendo sanciones comerciales. La organización anterior al GATT nunca tuvo esa clase de facultades. A finales de 2001 se inició una nueva ronda de negociaciones del GATT, la Ronda de Doha, Qatar, cuya conclusión se programó para enero de 2005, pero las discusiones continuaron hasta 2010.<sup>10</sup>



● La OMC y el GATT: el GATT fomenta el comercio internacional al reducir los aranceles y otras barreras del comercio internacional. La OMC supervisa al GATT, impone sanciones comerciales y funge como mediador en disputas globales.

### Comunidad económica

Grupo de naciones que se organizan para trabajar hacia metas comunes en la regulación del comercio internacional.

### Zonas regionales de libre comercio

Ciertos países han formado *zonas de libre comercio* o **comunidades económicas**, que son grupos de naciones organizadas para trabajar hacia el logro de metas comunes en la regulación del comercio internacional. Una comunidad de este tipo es la *Unión Europea (UE)*, formada en 1957. Este grupo surgió para crear un solo mercado europeo al reducir las barreras al flujo libre de productos, servicios, finanzas y fuerza de trabajo entre las naciones miembro, así como para desarrollar políticas comerciales con los países que no son miembros. ● En la actualidad, la Unión Europea representa uno de los mercados más grandes del mundo. Cuenta con 27 países miembros, que incluyen cerca de medio millón de consumidores y representan más del 20 % de las exportaciones mundiales.<sup>11</sup>

La unificación europea ofrece grandes oportunidades comerciales para Estados Unidos y otras compañías no europeas. Sin embargo, también conlleva algunos desafíos. Como resultado de una mayor unificación, las compañías europeas han crecido y se han vuelto más competitivas. No obstante, tal vez un problema más importante sea que menores barreras *dentro* de Europa sólo crearán muros *externos* más infranqueables. Algunos observadores vislumbran una “fortaleza europea” que favorecerá a las compañías de países de la Unión Europea, pero que limitará a las naciones externas imponiendo obstáculos.

El camino hacia la unificación europea ha sido lento. Sin embargo, en años recientes, 16 naciones miembros dieron un paso significativo hacia la unificación al adoptar el euro como moneda común. Se espera que muchos otros países lo hagan en los próximos años. La adopción generalizada del euro disminuirá gran parte del riesgo monetario asociado con la inversión productiva en Europa, haciendo que los países miembros con monedas anteriormente débiles se conviertan en mercados más atractivos.<sup>12</sup>

Aun con la adopción del euro, es poco probable que la UE alguna vez se ponga en contra de 2 000 años de tradición y se convierta en los “Estados Unidos de Europa”. Una comunidad que habla más de dos docenas de idiomas, y que tiene dos docenas de culturas distintas, siempre tendrá problemas para unirse de manera efectiva y operar como una sola entidad. No obstante, con un producto interno bruto anual combinado de más de 16 100 billones de dólares, la Unión Europea se ha convertido en una potente fuerza económica.<sup>13</sup>

En enero de 1994, el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. El acuerdo creó un solo



● **Comunidades económicas:** la Unión Europea representa uno de los mercados más grandes del mundo. Sus países miembros actuales incluyen a más de medio millón de consumidores y representan el 20 % de las exportaciones mundiales.

mercado de 452 millones de personas que producen y consumen casi 17 000 billones de dólares en bienes y servicios cada año. Durante los últimos 15 años, el TLCAN ha eliminado barreras comerciales y restricciones a la inversión entre los tres países. Según el Fondo Monetario Internacional, el comercio total entre los tres países creció más del doble de 306 000 millones de dólares en 1993, a 637 000 millones en 2009.<sup>14</sup>

Después del aparente éxito del TLCAN, en 2005 el Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos y Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. En América Latina y Sudamérica ya se han creado otras áreas de libre comercio. Por ejemplo, la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), que siguió el modelo de la Unión Europea, se formó en 2004 y se formalizó mediante un tratado constitucional en 2008. La UNASUR, que se compone de 12 países, conforma el bloque comercial más grande después del TLCAN y la Unión Europea, con una población de 361 millones, una economía combinada de más de 973 000 millones de dólares y exportaciones con un valor de 181 000 millones de dólares. Al igual que el

TLCAN y la UE, la UNASUR busca eliminar todos los aranceles entre las naciones para 2019.<sup>15</sup>

Cada país tiene características únicas que deben entenderse. El hecho de que un país esté listo para recibir diferentes productos y servicios, así como de que resulte atractivo como mercado para compañías extranjeras, depende de sus entornos económico, político-legal y cultural.

## Entorno económico

El mercadólogo internacional debe estudiar la economía de cada nación. Hay dos factores que reflejan el atractivo de un país como mercado: la estructura industrial y la distribución de su ingreso.

La *estructura industrial* de un país determina sus necesidades de bienes y servicios, así como sus niveles de ingreso y empleo. Las cuatro clases de estructuras industriales son las siguientes:

- *Economías de subsistencia:* En una economía de subsistencia la mayoría de las personas se dedican a una agricultura básica; consumen casi todo lo que produce e intercambian el resto por bienes y servicios simples. Estas economías ofrecen pocas oportunidades de mercado.
- *Economías exportadoras de materias primas:* Estas economías son ricas en uno o más recursos naturales, aunque pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos provienen de la exportación de tales recursos. Algunos ejemplos son Chile (estaño y cobre), la República Democrática del Congo (cobre, cobalto y café) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para equipos grandes, herramientas e insumos y camiones. Si hay muchos residentes extranjeros y una solvente clase alta, también son buenos mercados para los artículos de lujo.
- *Economías emergentes (en proceso de industrialización):* En una economía emergente, el rápido crecimiento de la manufactura produce un crecimiento económico general rápido. Como ejemplos podemos citar a los países BRIC: Brasil, Rusia, la India y China. Conforme la manufactura aumenta, el país necesita importar más materias primas, textiles, acero y maquinaria pesada, y menos textiles terminados, productos de papel y automóviles. La industrialización suele crear una nueva clase de ricos y una pequeña pero creciente clase media, de manera que ambos demandan nuevas clases de bienes importados.
- *Economías industriales:* Las economías industriales son grandes exportadoras de productos manufacturados, servicios y fondos de inversión; intercambian bienes entre sí y, además, los exportan hacia otros tipos de economías a cambio de materias primas y productos semiterminados. Las variadas actividades de manufactura en estos países industriales y su clase media grande los convierten en excelentes mercados para todo tipo de bienes. Algunos ejemplos son Estados Unidos, Japón y Noruega.



El segundo factor económico es la *distribución del ingreso* del país. Los países industrializados podrían tener hogares con ingresos bajos, medios y altos. En contraste, los países con economías de subsistencia pueden consistir tan sólo en hogares con familias de ingresos muy bajos. Sin embargo, otros países podrían tener hogares únicamente con ingresos muy bajos o muy altos. Incluso las economías en desarrollo y de bajos ingresos podrían ser mercados atractivos para todo tipo de bienes. En la actualidad, empresas de una amplia gama de industrias (desde automóviles y computadoras hasta dulces) se están dirigiendo cada vez más a los consumidores de ingresos bajos y medios en las economías emergentes. Por ejemplo, en la India, Ford introdujo hace poco un nuevo modelo dirigido a los consumidores que hasta ahora pueden adquirir su primer automóvil.<sup>16</sup>

En un esfuerzo por incrementar su presencia en el tercer mercado automotriz más grande de Asia, después de Japón y China, Ford introdujo el Figo, un diseño de cinco puertas con un valor de 7700 dólares, dirigido a un hindú hipotético de veintitantos años llamado Sandeep, el cual trabaja en tecnologías de información, finanzas o cualquier otra industria de servicios y viaja en una motocicleta. Sin embargo, ahora que disfruta de las primeras señales de bienestar económico, Sandeep quiere un vehículo de cuatro ruedas. “Hay una enorme cantidad de personas que desean cambiar sus motocicletas”, afirma el gerente general de Ford en la India. Alrededor del 70 % de los automóviles que se venden en la India tiene un tamaño y un precio similares a los del Figo. De hecho, GM se adelantó dos meses a Ford con su nuevo Chevy Beat, de 7600 dólares, que es tan popular en la India que ya cuenta con una lista de espera de dos meses.

## Entorno político-legal

Los países difieren mucho en cuanto a su entorno político y legal. Es necesario considerar al menos cuatro factores político-legales para decidir si conviene o no hacer negocios en un país determinado: las actitudes hacia las compras internacionales, la burocracia gubernamental, la estabilidad política y la regulación monetaria.

Algunos países están muy abiertos a recibir compañías extranjeras, mientras que otros se muestran menos flexibles. Por ejemplo, la India obstruye a empresas extranjeras con cuotas de importación, restricciones sobre divisas y otras limitaciones que convierten las operaciones en un desafío. En contraste, otros países asiáticos como Singapur y Tailandia, cortejan a los inversionistas extranjeros, y les ofrecen incentivos y condiciones de operación favorables. Otro factor es la estabilidad política y regulatoria. Por ejemplo, el gobierno de Venezuela es muy volátil, debido a factores económicos como la inflación y el gran gasto público, lo cual incrementa el riesgo de los negocios. A pesar de que la mayoría de los mercadólogos internacionales aún consideran que el mercado de Venezuela es atractivo, la situación política y regulatoria tan inestable afecta el manejo de los negocios y los asuntos financieros.<sup>17</sup>

Las compañías también deben tomar en cuenta las regulaciones monetarias de un país. Los vendedores desean recibir utilidades en una divisa que tenga valor para ellos. Lo ideal es que el comprador pueda pagar con la moneda del vendedor o en otro tipo de divisas. Cuando esto no es posible, los vendedores podrían aceptar la divisa bloqueada (donde la salida de divisas del país está restringida por el gobierno) si en ese mismo país pueden comprar otras mercancías que necesitan, o que puedan vender en otro lado a cambio de la divisa que necesitan. Además de los límites monetarios, las variaciones en los tipos de cambio también crean riesgos importantes para los vendedores.

La mayoría del comercio internacional implica transacciones en efectivo. No obstante, muchas naciones tienen muy pocas divisas para pagar lo que compran a otros países, por lo que intentarían pagar con otros artículos en vez de dinero en efectivo. Por ejemplo, el *trueque* implica el intercambio directo de bienes o servicios: recientemente, China accedió a ayudar a la República Democrática del Congo a desarrollar la infraestructura de 6000 millones de dólares que necesitaba desesperadamente (2400 millas de caminos, 2000 millas de líneas ferroviarias, 32 hospitales, 145 centros de salud y dos universidades) a cambio de recursos naturales necesarios para alimentar a las florecientes industrias chinas (10 millones de toneladas de cobre y 400000 toneladas de cobalto).<sup>18</sup>

## Entorno cultural

Cada país tiene sus tradiciones, normas y tabús propios. Al diseñar estrategias de marketing global, las compañías deben entender la forma en que la cultura influye en las reacciones de los consumidores en cada uno de sus mercados mundiales. A la vez, también deben entender la manera en que sus estrategias afectan a las culturas locales.



● El hecho de ignorar las diferencias culturales puede provocar errores vergonzosos. China prohibió en todo el país este “blasfemo” anuncio de televisión con el tema del kung-fu, que presentaba a LeBron James venciendo a varias figuras chinas veneradas culturalmente.

## El impacto de la cultura en la estrategia de marketing

Antes de planear un programa de marketing, los vendedores deben conocer las formas en que los consumidores de distintos países perciben y utilizan ciertos productos. A menudo hay sorpresas. Por ejemplo, el hombre francés promedio utiliza casi el doble de cosméticos y artículos de belleza que su esposa. Los alemanes y los franceses comen más espagueti empacado y de marca que los italianos. Alrededor del 49 por ciento de los chinos comen camino a su trabajo. La mayoría de las mujeres estadounidenses se suelta el pelo y se quita el maquillaje antes de dormir, mientras que el 15 % de las mujeres chinas se peina antes de dormir, y el 11 % se pone maquillaje.<sup>19</sup>

Las compañías que ignoran las normas y las diferencias culturales pueden cometer algunos errores muy costosos y vergonzosos. He aquí dos ejemplos:

Sin querer, Nike ofendió a las autoridades chinas cuando lanzó un anuncio que presentaba a LeBron James venciendo a varias figuras chinas veneradas culturalmente, en un comercial de televisión con el tema del kung-fu. ● El gobierno chino determinó que el anuncio violaba las reglas sobre la dignidad nacional y el respeto por “la cultura del país”, por lo que prohibió la campaña multimillonaria. Avergonzado, Nike ofreció una disculpa formal.

Burger King cometió un error similar cuando creó anuncios en las tiendas de España, que mostraban a la diosa hindú Lakshmi sobre un emparedado de jamón, con el texto “un bocadillo que es sagrado”. Grupos culturales y religiosos de todo el mundo se quejaron mucho (los hindúes son vegetarianos). Burger King se disculpó y retiró los anuncios.<sup>20</sup>

Las normas y las conductas de negocios también varían de un país a otro. Por ejemplo, a los ejecutivos estadounidenses les gusta ir directamente al grano y participar en negociaciones rápidas y difíciles cara a cara. Sin embargo, los japoneses y otros ejecutivos asiáticos suelen considerar ofensivo este comportamiento, ya que prefieren iniciar con

una conversación educada, y pocas veces dicen que no en las conversaciones en persona. Otro ejemplo son los sudamericanos, a quienes les gusta sentarse o pararse muy cerca entre sí (casi nariz con nariz) cuando hablan de negocios. En tanto que el ejecutivo de negocios estadounidense suele hacerse para atrás conforme el sudamericano se le acerca. Al final, ambos podrían quedar ofendidos. Los ejecutivos de negocios estadounidenses deben entender este tipo de matices culturales antes de hacer tratos en otro país.

Por esta razón, las compañías que entienden los matices culturales pueden utilizarlos como una ventaja al posicionar productos y preparar campañas a nivel internacional. Considere a LG Electronics, la compañía surcoreana de productos electrónicos, de telecomunicaciones y electrodomésticos, que tiene un valor de 22 000 millones de dólares. En la actualidad, LG opera en más de 60 países y realiza el 87 % de sus ventas en mercados extranjeros. Su éxito global se debe a que conoce y satisface las características únicas de cada mercado local, gracias a sus investigaciones, manufactura y marketing dentro de cada país.<sup>21</sup>

Si usted tiene kimchi en su refrigerador, es difícil mantenerlo en secreto. Hecho con calabaza fermentada y sazonado con ajo y chile, el kimchi se sirve con la mayoría de los alimentos en Corea. Sin embargo, cuando se almacena dentro de un refrigerador normal, su fuerte olor impregna a los demás alimentos. Por eso, hace dos décadas LG introdujo el refrigerador kimchi, que incluye un compartimiento que aísla el oloroso kimchi de los demás alimentos. Los refrigeradores kimchi se han convertido en un elemento permanente en el 65 % de los hogares coreanos, y LG es el principal fabricante de ese país.

La misión de LG consiste en lograr clientes felices en todo el mundo al crear productos que se adaptan perfectamente a su vida, sin importar dónde vivan. En la India, LG lanzó refrigeradores con grandes compartimentos para almacenar vegetales y agua, electrodomésticos resistentes a los incrementos de voltaje, y terminados con colores brillantes que reflejan las preferencias locales (rojo en el sur, verde en Cachemira). Algunos de los hor-

nos de microondas LG que se venden en la India tienen interiores oscuros para ocultar las manchas de masala. En Irán, la compañía ofrece un horno de microondas con un botón específico para recalentar shish kebabs, uno de sus platillos favoritos. En el oriente medio, la empresa lanzó un televisor dorado de pantalla plana, de 71 pulgadas, con un precio de 80 000 (un tributo a la conocida preferencia de la región por la gran opulencia). Y en Rusia, donde muchas personas se entretienen en su hogar durante los largos inviernos, LG diseñó un teléfono Karaoke que se puede programar con las 100 canciones rusas más populares, cuya letra aparece en la pantalla cuando se reproducen. Durante el primer año se vendieron más de 220 000 teléfonos.

De este modo, entender las tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a las compañías no sólo a evitar errores vergonzosos, sino también a aprovechar oportunidades transculturales.

## El impacto de la estrategia de marketing en las culturas

Mientras que los mercadólogos se preocupan por la influencia que tiene la cultura en sus estrategias de marketing global, otros quizá se interesen por el impacto que tienen las estrategias de marketing sobre las culturas globales. Por ejemplo, algunos críticos sociales argumentan que las grandes empresas multinacionales estadounidenses, como McDonald's, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Microsoft, Disney y MTV no están únicamente "globalizando" sus marcas, sino que están "americanizando" a las culturas del mundo.<sup>22</sup>

En la actualidad hay tantas personas estudiando inglés en China (o jugando básquetbol, en cualquier caso), como en Estados Unidos. Siete de los 10 programas de televisión más vistos en todo el mundo son estadounidenses, *Avatar* es la película más taquillera de todos los tiempos en China, y el mundo se ha vuelto más aficionado a las marcas estadounidenses que nunca, por lo que las compañías multinacionales de Estados Unidos, desde McDonald's hasta Nike, producen más de la mitad de sus ganancias en el extranjero. Si usted reúne adolescentes de Nigeria, Suecia, Corea del Sur y Argentina (por elegir cuatro al azar), lo que une a estos jóvenes en algún tipo de comunidad es la cultura estadounidense: la música, las actividades de Hollywood, los juegos electrónicos, Google, marcas de consumo estadounidenses. Es probable que lo único que tengan en común, que no se relacione con Estados Unidos, sea un interés por el fútbol soccer. El... resto del mundo se está volviendo [más que nunca] como los estadounidenses, tanto en lo bueno como en lo malo.

"En la actualidad, la globalización a menudo utiliza orejas de Mickey Mouse, come hamburguesas Big Mac, bebe Coca-Cola o Pepsi y utiliza Windows en su computadora", afirma Thomas Friedman en su libro *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*.<sup>23</sup> A los críticos les preocupa que con este "McDominio" los países de todo el mundo estén perdiendo sus identidades culturales individuales. Los adolescentes en la India ven MTV y les piden a sus padres más ropa occidental y otros símbolos de la cultura y los valores populares estadounidenses. Las abuelas que viven en los pequeños pueblos europeos ya no pasan cada mañana visitando los mercados locales que venden carne, pan y vegetales para adquirir los ingredientes de la cena. Ahora, compran en los Supercentros Walmart. Las mujeres en Arabia Saudita ven películas estadounidenses y se cuestionan su papel en la sociedad. En China, la gente no acostumbraba beber café antes de que Starbucks entrara al mercado. En la actualidad, los consumidores chinos llenan las cafeterías Starbucks "porque es un símbolo de un nuevo estilo de vida". De manera similar, en China, donde McDonald's opera más de 80 restaurantes sólo en Beijing, casi la mitad de los niños identifica la cadena como una marca nacional.

Estas preocupaciones en ocasiones provocan una reacción negativa en contra de la globalización estadounidense. Marcas estadounidenses reconocidas se han convertido en el blanco de boicots y protestas en algunos mercados internacionales. Como símbolos del capitalismo estadounidense, empresas como Coca-Cola, McDonald's, Nike y KFC han sido acusadas por individuos que están en contra de la globalización en muchos lugares del mundo, en especial cuando aumenta el sentimiento antiestadounidense.

A pesar de estos problemas, los defensores de la globalización argumentan que las preocupaciones por la "americanización" y el daño potencial a las marcas estadounidenses son exageraciones; que las marcas estadounidenses están teniendo un gran éxito a nivel internacional. En la encuesta más reciente del valor de las marcas de consumo globales, realizado por Millward Brown Optimor, 16 de las 20 marcas más importantes eran de propiedad estadounidense, incluyendo megamarcas como Google, IBM, Apple, Microsoft, Coca-Cola, McDonald's, GE, Amazon.com



● Muchas marcas estadounidenses famosas están prosperando a nivel global, incluso en algunos de los lugares más improbables. En este restaurante de Teherán, las personas eligen consumir bebidas de cola estadounidenses. Coca-Cola y PepsiCo han logrado captar casi la mitad de las ventas nacionales de bebidas gaseosas en Irán.

y Walmart.<sup>24</sup> ● Muchas marcas estadounidenses que se han convertido en iconos han prosperado a nivel global, incluso en los lugares más improbables.<sup>25</sup>

Es la hora del almuerzo en los pequeños suburbios del norte de Teherán, y alrededor de las abarrotadas mesas del restaurante Nayeb, elegantes mujeres iraníes con lentes oscuros Jackie O y jeans de diseñador permiten que su plática fluya sin esfuerzo entre el francés, el inglés y el farsi, su lengua materna. Las únicas evidencias visuales de que estas mujeres no están comiendo en un restaurante de la ciudad de Nueva York, sino en el corazón del eje del mal de Washington, son las costosas pañoletas Hermès que cubren su cabello con reflejos rubios por respeto a los mullahs. ¿Y qué es lo que beben? En el revolucionario Irán, donde el alcohol está prohibido, las mujeres están bebiendo Coca-Cola; sí, Coca-Cola. Y se trata de un trago amargo para algunos teócratas iraníes, los cuales desean que sus compatriotas eviten las marcas “del gran Satanás” como Coca-Cola y Pepsi; asimismo, el gobierno recientemente presionó a las compañías iraníes de bebidas gaseosas para que aclararan sus “vínculos con la empresa sionista Coca-Cola”. Sin embargo, Coca-Cola y Pepsi poseen casi la mitad de las ventas de bebidas gaseosas en Irán, uno de los mercados de bebidas más grande de Medio Oriente. “Yo bromeo con los clientes y les digo que no comprenden estas cosas porque son estadounidenses”, afirma el dueño de una tienda de Teherán, “pero no les importa. Eso sólo provoca que quieran comprar más”.

De manera más fundamental, el intercambio cultural es bidireccional: Estados Unidos influye y recibe influencias culturales. Es verdad que Hollywood domina el mercado mundial del cine, pero la televisión británica ofrece tanto como lo que recibe al competir con los programas estadounidenses, reproduciendo éxitos como *The Office*, *American Idol* y *Dancing with the Stars*. Aunque los jóvenes chinos y rusos están usando playeras de superestrellas de la NBA, la creciente popularidad del fútbol en Estados Unidos tiene profundas raíces internacionales. Incluso los niños estadounidenses

están recibiendo cada vez más influencia de importaciones culturales europeas y asiáticas. La mayoría de los niños conocen productos importados como Hello Kitty, Bakugan Battle Brawler o una gran cantidad de personajes de los juegos de Nintendo o Sega. Y los libros del personaje británico Harry Potter, escritos por J. K. Rowling, han determinado el pensamiento de una generación de jóvenes estadounidenses, sin mencionar a los millones de adultos que también han sido seducidos por su hechizo. Por el momento, el inglés sigue siendo el idioma dominante de Internet, y navegar en la web a menudo significa que los jóvenes del Tercer Mundo se ven más expuestos a la cultura popular estadounidense. No obstante, estas mismas tecnologías permiten que los estudiantes de Europa occidental que estudian en Estados Unidos, escuchen noticias en Webcasts y música de Polonia, Rumania o Bielorrusia.

De esta manera, la globalización es un camino de doble sentido. Si la globalización tiene orejas de Mickey Mouse, es cierto que también utiliza una boina francesa, habla por un teléfono celular Nokia, compra muebles en IKEA, conduce un Toyota Camry y tiene un televisor Samsung de plasma.

## La decisión de internacionalizarse o no

No todas las compañías necesitan aventurarse en los mercados internacionales para sobrevivir. Por ejemplo, la mayoría de los negocios nacionales tan sólo necesitan vender bien en su mercado local. Operar a nivel nacional es más fácil y más seguro. Los gerentes no tienen que aprender las leyes y el idioma de otro país; no tienen que enfrentarse con divisas inestables, ni con incertidumbre política y legal, ni rediseñar sus productos para ajustarse a las distintas expectativas de los clientes. Sin embargo, las compañías que operan en industrias globales, donde sus posiciones estratégicas en mercados específicos se ven muy afectadas por sus posiciones globales generales, deben competir sobre una base regional o internacional para tener éxito.

Cualquiera de varios factores podría llevar a una compañía al campo internacional. Los competidores globales podrían atacar el mercado nacional de la compañía al ofrecer mejores produc-



● **Entrada a los mercados internacionales: en los últimos años, Coca-Cola ha destacado su crecimiento internacional para compensar el estancamiento o la reducción de las ventas de bebidas gaseosas en Estados Unidos.**

tos o precios más bajos. La compañía podría desear contraatacar a tales competidores en sus mercados nacionales para bloquear sus recursos. Los clientes de la compañía podrían estar expandiéndose al extranjero y requerir de servicios internacionales, o lo más probable es que los mercados internacionales podrían simplemente ofrecer mejores oportunidades de crecimiento. ● Por ejemplo, en los últimos años Coca-Cola ha destacado su crecimiento internacional para compensar el estancamiento o la disminución de las ventas de bebidas gaseosas en Estados Unidos. “Es evidente que la marca Coca-Cola ya no puede crecer mucho en su propia casa”, afirma un analista de la industria. En la actualidad, alrededor del 80 % de las utilidades de la empresa provienen del extranjero.<sup>26</sup>

Antes de salir al extranjero, la compañía debe evaluar diversos riesgos y responder a muchas preguntas acerca de su capacidad para operar a nivel global. ¿La compañía puede entender las preferencias y el comportamiento de consumo de los habitantes de otros países? ¿Puede ofrecer productos competitivamente atractivos? ¿Será capaz de adaptarse a las culturas comerciales de otros países y tratar de forma eficaz a los individuos extranjeros? ¿Los gerentes de la compañía cuentan con la experiencia interna-

cional necesaria? ¿La gerencia ha considerado el impacto de las regulaciones y el entorno político de otras naciones?

## La decisión de en qué mercados ingresar

Antes de salir al extranjero, la compañía debe intentar definir sus *objetivos y políticas de marketing* internacional; debe decidir qué *volumen* de ventas quiere en el extranjero. La mayoría de las compañías comienza en pequeña escala cuando sale al extranjero. Algunas planean continuar así y consideran sus ventas internacionales como una pequeña parte de su negocio. Otras empresas hacen planes a mayor escala, y dan la misma importancia o incluso más a los negocios internacionales que a sus negocios locales.

La compañía también debe decidir en *cuántos* países quiere operar. Debe tener cuidado de no expandirse muy poco o hacerlo más allá de sus capacidades al operar en muchos países, demasiado pronto. Luego, la compañía tiene que decidir en qué *tipos* de países entrará. El atractivo de un país depende del producto, factores geográficos, ingresos y población, clima político y otros factores. El vendedor quizá prefiera ciertos grupos de países o alguna región del mundo. En los últimos años han surgido diversos mercados principales y están ofreciendo tanto grandes oportunidades como desafíos significativos.

Después de hacer una lista de posibles mercados internacionales, la compañía debe evaluar cada uno de forma cuidadosa. Debe considerar muchos factores. Por ejemplo, la decisión de P&G de ingresar en el mercado chino de las pastas dentales con su producto Crest fue una decisión obvia: la enorme población de este país lo convierte en el mercado de pasta de dientes más grande del mundo. Dado que sólo el 20 % de los habitantes rurales de China se cepillan los dientes todos los días, el mercado ya enorme aún puede crecer más. Sin embargo, P&G todavía debe cuestionarse si *sólo* el tamaño del mercado es razón suficiente para hacer grandes inversiones en China.

P&G debe plantearse algunas preguntas importantes: ¿Crest podrá competir de manera eficaz con docenas de compañías locales, con Colgate y con una marca propiedad del Estado que es administrada por Unilever? ¿El gobierno chino continuará siendo estable y brindando su apoyo? ¿China cuenta con las tecnologías de producción y distribución necesarias? ¿La compañía será capaz de manejar las enormes diferencias culturales y de compra de China? El éxito actual de Colgate en China sugiere que la compañía podría responder de manera afirmativa a todas estas preguntas.<sup>27</sup>

“Hace sólo 10 años, la marca Crest de P&G era desconocida para los chinos, la mayoría de los cuales raras veces (si lo hacían) se cepillan los dientes”, afirma un analista. “En la actualidad, P&G... vende más tubos de pasta de dientes en esa nación que en Estados Unidos, lugar donde Crest ha estado en los anaqueles de las tiendas durante 52 años”. P&G lo logró al enviar a sus investigadores a indagar cuánto dinero estaban dispuestos a

gastar los chinos urbanos y rurales, y a conocer sus sabores preferidos. Esos investigadores descubrieron que los chinos de zonas urbanas están dispuestos a pagar más de un dólar por tubos de Crest con sabores exóticos como Icy Mountain Spring y Morning Lotus Fragrance. Sin embargo, los chinos que viven en los suburbios prefieren Crest Salt White, que cuesta 50 centavos, debido a que muchos chinos de zonas rurales creen que la sal blanquea los dientes. Con estos conocimientos, Crest ahora es el líder de todos los competidores en China, con una participación de mercado del 25 %. Algunos usuarios incluso creen que se trata de una marca china. P&G espera tener un éxito similar en otros mercados emergentes con toda su mezcla de productos. Estos mercados ahora representan el 30 % de las ventas totales de la empresa.

Los posibles mercados globales deben clasificarse con base en múltiples factores, incluyendo el tamaño del mercado, el crecimiento de éste, el costo de realizar negocios, las ventajas competitivas y el nivel de riesgo. La meta consiste en determinar el potencial de cada mercado utilizando indicadores como los que se muestran en la **tabla 19.1**. Luego, el mercadólogo debe decidir cuál le ofrece el mayor retorno sobre la inversión a largo plazo.

**Comentario del autor** Una compañía tiene muchas opciones para ingresar en un mercado internacional, desde la simple exportación de sus productos, hasta trabajar de forma conjunta con empresas extranjeras para dirigir sus propias operaciones en el extranjero.

## Decidir cómo entrar en el mercado

Una vez que la compañía ha decidido vender en un país extranjero, debe determinar la mejor forma de ingresar en él. Las opciones son *exportar*, realizar una *empresa conjunta* e *invertir directamente*. La **figura 19.2** muestra tres estrategias de ingreso en un mercado, junto con las opciones que ofrece cada una. Como se observa en la figura, cada estrategia exitosa implica mayores compromiso y riesgo, aunque también mayores control y utilidades potenciales.

### Exportación

La forma más sencilla para ingresar en un mercado extranjero es a través de la **exportación**. De cuando en cuando la organización puede exportar de manera pasiva sus excedentes, o hacer el compromiso activo de expandir sus exportaciones hacia un mercado específico. En cualquier caso, la compañía produce todos sus bienes en su país de origen, y puede modificarlos o no para

### Exportación

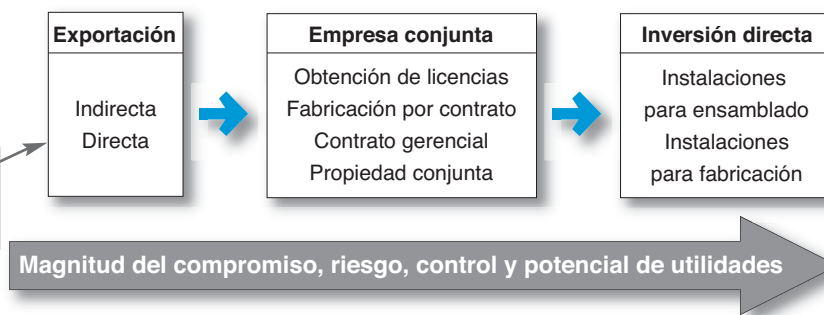
Ingresar en un mercado extranjero vendiendo bienes producidos en el país de origen de la empresa, a menudo con escasas modificaciones.

**Tabla 19.1** Indicadores del potencial de mercado

Características demográficas	Factores socioculturales
Educación.	Estilo de vida, creencias y valores de los consumidores.
Tamaño y crecimiento de la población.	Normas y métodos de negocios.
Composición de la población por edad.	Normas sociales y culturales.
	Idiomas.
Características geográficas	Factores políticos y legales
Clima.	Prioridades nacionales.
Tamaño del país.	Estabilidad política.
Densidad de población: urbana, rural.	Actitudes del gobierno hacia el comercio global.
Estructura del transporte y accesibilidad del mercado.	Burocracia gubernamental.
	Regulaciones monetarias y comerciales.
Factores económicos	
Tamaño y crecimiento del PIB.	
Distribución de los ingresos.	
Infraestructura industrial.	
Recursos naturales.	
Recursos financieros y humanos.	

● FIGURA | 19.2  
Estrategias de ingreso en un mercado

La exportación es la forma más sencilla de ingresar en un mercado extranjero, aunque por lo general permite un menor control y tiene un menor potencial rentable.



La inversión directa, es decir, poseer una operación extranjera, permite un mayor control y ofrece un mayor potencial rentable, aunque suele ser más riesgosa.

**Empresa conjunta**

Ingresar en mercados extranjeros en asociación con compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

**Obtención de licencias**

Método de ingreso en un mercado extranjero, en el cual la compañía establece un acuerdo con un licenciatario (permisionario) en el mercado extranjero.

el mercado de exportación. La exportación implica el menor cambio posible en las líneas de productos, la organización, las inversiones o la misión de la empresa.

Las compañías suelen iniciar con la *exportación indirecta*, trabajando a través de intermediarios independientes de comercio internacional. La exportación indirecta requiere de una menor inversión, ya que la compañía no necesita una organización o red de comercio extranjero. Además, implica un menor riesgo. Los intermediarios de comercio internacional aportan conocimientos técnicos y servicios a la relación, de manera que el vendedor suele cometer menos errores. Con el tiempo, los vendedores utilizan la *exportación directa*, donde ellos manejan sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores con esta estrategia, pero también lo son las utilidades potenciales.

**Empresa conjunta**

Un segundo método para ingresar en un mercado extranjero es la **empresa conjunta**, es decir, unirse a empresas extranjeras para producir o vender bienes o servicios. La empresa conjunta difiere de la exportación en que la compañía se une a un socio del país anfitrión para vender en el extranjero. También difiere de la inversión directa en que la asociación se forma con alguien del país extranjero. Hay cuatro tipos de empresas conjuntas: obtención de licencias, fabricación por contrato, contrato gerencial y propiedad conjunta.

**Obtención de licencias**

La **obtención de licencias** es una forma sencilla para que un fabricante ingrese en el mercado internacional. La compañía celebra un convenio con un licenciatario en el mercado extranjero. A cambio de una cuota o regalías, el licenciatario adquiere el derecho de usar el proceso de fabricación, la marca registrada, la patente, el secreto industrial u otro elemento de valor de la compañía. De este modo, la compañía ingresa en ese mercado corriendo poco riesgo; el licenciatario adquiere conocimientos de producción o un producto o nombre reconocido, sin tener que comenzar de cero.

En Japón, la cerveza Budweiser sale de las cervecerías Kirin, y Moringa Milk Company produce jugos de frutas, bebidas y postres Sunkist. Coca-Cola vende a nivel internacional otorgando licencias a embotelladoras de todo el mundo y proporcionándoles el jarabe que necesitan para elaborar el producto. Sus socios incluyen embotelladoras de todo el mundo como Coca-Cola Bottling Company de Arabia Saudita y Coca-Cola Hellenic de Europa, que embotella y vende productos Coca-Cola a 560 millones de personas en 28 países, desde Italia y Grecia, hasta Nigeria y Rusia.

Sin embargo, el otorgamiento de licencias tiene algunas desventajas potenciales. La compañía tiene menos control sobre el licenciatario que el que tendría sobre sus propias instalaciones de producción.



● Obtención de licencias: en Japón, Moringa Milk Company produce jugos de frutas, bebidas y postres Sunkist.

Además, si el licenciatario tiene mucho éxito, la compañía habrá renunciado a esas utilidades, e incluso cuando el contrato termine, podría encontrar que ha creado un competidor.

### Fabricación por contrato

Estrategia conjunta en la cual una empresa contrata a fabricantes en un mercado extranjero para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

### Contratación gerencial

Empresa conjunta en la que la compañía nacional ofrece los conocimientos técnicos a una compañía extranjera que aporta el capital; la empresa nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

### Propiedad conjunta

Empresa conjunta en la que una compañía se une a inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local donde la compañía comparte la propiedad y el control.

## Fabricación por contrato

Otra opción es la **fabricación por contrato**, donde la compañía contrata a fabricantes del mercado extranjero para producir sus artículos u ofrecer sus servicios. Sears utilizó dicho método cuando abrió tiendas departamentales en México y en España, donde encontró fabricantes locales calificados para producir muchos de los artículos que vende. No obstante, la fabricación por contrato tiene la desventaja de disminuir el control sobre el proceso de fabricación y la pérdida de posibles utilidades sobre la fabricación. Los beneficios son la posibilidad de comenzar con mayor rapidez y con menor riesgo, así como la oportunidad posterior de formar una sociedad con el fabricante local o comprarlo.

## Contrato gerencial

Con el **contrato gerencial**, la compañía nacional suministra los conocimientos técnicos a una empresa extranjera que suministra el capital. La compañía nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos. Hilton utiliza este tipo de acuerdo para administrar sus hoteles en todo el mundo. Por ejemplo, recientemente la cadena hotelera abrió un Doubletree de Hilton en los Emiratos Árabes Unidos. Se trata de una propiedad local, pero Hilton administra el hotel con su hospitalidad reconocida en todo el mundo.<sup>28</sup>

La contratación gerencial es un método de bajo riesgo para ingresar en un mercado extranjero, y genera ingresos desde el principio. El acuerdo es aún más atractivo si la compañía contratante tiene la opción de más adelante acciones de la compañía administrada. Sin embargo, el acuerdo no es sensato si la compañía puede sacar mayor provecho de su talento gerencial u obtener mayores utilidades al realizar toda la operación. La contratación gerencial también impide que la compañía establezca su propia operación durante cierto tiempo.



● **Empresas conjuntas:** Best Buy formó una empresa conjunta con el minorista del Reino Unido Carphone Warehouse para introducir en colaboración las tiendas Best Buy en Europa. Tener “experiencia y contactos en Europa brinda un enorme beneficio”.

## Propiedad conjunta

En las empresas de **propiedad conjunta** una compañía une fuerzas con inversionistas extranjeros para crear un negocio local donde comparten tanto la propiedad como el control. Una compañía puede comprar acciones de una empresa local, o quizás ambas partes formen una nueva empresa de negocios. La propiedad conjunta llega a ser necesaria por razones económicas o políticas. Es probable que la compañía carezca de los recursos financieros, físicos o gerenciales para iniciar operaciones por su cuenta. O bien, un gobierno extranjero podría requerir la propiedad conjunta como condición para operar en ese país.

● Best Buy recientemente formó una empresa conjunta del 50 % con la compañía Carphone Warehouse, ubicada en el Reino Unido, para abrir sus primeras tiendas Best Buy europeas, empezando en Gran Bretaña.<sup>29</sup>

Una nueva tienda Best Buy en Gran Bretaña es igual que su contraparte estadounidense; incluso las alfombras y los adornos se importaron de Estados Unidos. Sin embargo, el equipo gerencial y los empleados de alto nivel son del Reino Unido. Para conocer el estilo de ventas al menudeo de Best Buy, los empleados locales recibieron nueve semanas de capacitación en la “Blue Shirt Academy” de la empresa en Estados Unidos. Best Buy espera que la combinación de su concepto probado de supertienda con el conocimiento del mercado local de Carphone diferencie a Best Buy de la competencia del Reino Unido basada principalmente en los precios. Mientras que otras cadenas estadounidenses al menudeo, como Walmart, han tenido problemas en el Reino Unido, la sociedad con Carphone será útil. “Best Buy tiene mucho más posibilidades de tener éxito en Europa al asociarse con Carphone que si abriera las tiendas por su cuenta”, afirma un analista de las ventas al menudeo. “Contar con un equipo gerencial que ya tiene experiencia y contactos en Europa brinda un enorme beneficio”.



Sin embargo, la propiedad conjunta tiene ciertas desventajas. Los socios podrían mostrarse en desacuerdo sobre las políticas de marketing, de inversión u otras. En tanto que muchas compañías estadounidenses buscan reinvertir las ganancias para crecer, las empresas locales a menudo prefieren sacar esas utilidades; y mientras que las compañías estadounidenses hacen hincapié en el papel del marketing, los inversionistas locales suelen dar mayor importancia a las ventas.

## Inversión directa

La mayor participación en un mercado extranjero se logra a través de la **inversión directa**, que es el desarrollo de instalaciones de montaje o de fabricación en un país extranjero. Por ejemplo, HP ha hecho inversiones directas en varios mercados extranjeros importantes, incluyendo la India. La empresa ha abierto dos fábricas que hacen computadoras personales para el mercado hindú, junto con locales al menudeo de su propiedad en 150 ciudades de ese país. Gracias a estos negocios, HP es líder de mercado y ahora controla más del 16 % del mercado en esa nación.<sup>30</sup>

Si una compañía ha ganado experiencia en la exportación y si el mercado extranjero es lo suficientemente grande, las instalaciones de producción extranjeras brindan muchas ventajas. La compañía podría tener costos más bajos en el uso de mano de obra o materias primas más baratas, incentivos de inversión por parte del gobierno extranjero y ahorros en fletes. La compañía podría mejorar su imagen en el país anfitrión debido a que crea empleos. En general, una compañía desarrolla una relación más profunda con el gobierno, los clientes, los proveedores y los distribuidores locales, permitiendo que sus productos se adapten mejor al mercado local. Por último, la compañía conserva el control total sobre la inversión y, por lo tanto, puede desarrollar políticas de fabricación y marketing que se ajusten mejor a sus objetivos internacionales a largo plazo.

La principal desventaja de la inversión directa es que la compañía enfrenta muchos riesgos, como divisas restringidas o devaluadas, mercados deprimidos o cambios de gobierno. En algunos casos, una compañía no tiene más opción que aceptar tales riesgos si desea operar en el país anfitrión.

### Inversión directa

Ingresar en un mercado extranjero mediante la creación de instalaciones de montaje o de fabricación en el extranjero.

**Comentario del autor** | La principal decisión de marketing global suele reducirse a lo siguiente: ¿cuánto, si se da el caso, una compañía debe adaptar su estrategia y programas de marketing a los mercados locales? ¿Cuánto diferiría la respuesta de Boeing y McDonald's?

## Decisión del programa de marketing global

Las compañías que operan en uno o más mercados extranjeros tienen que decidir cuánto, si se da el caso, adaptan sus mezclas y programas de marketing a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las compañías globales que usan un **marketing global estandarizado**, es decir, que en esencia utilizan la misma estrategia y mezcla de marketing en todo el mundo. En el otro extremo se ubica el **marketing global adaptado**, donde el productor ajusta la estrategia y los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando mayores costos, pero esperando una mayor participación de mercado y mayores utilidades.

Durante años se ha debatido mucho la cuestión de si se debe adaptar o estandarizar la estrategia y programa de marketing. Por un lado, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está haciendo del mundo un lugar más pequeño, y que las necesidades de los consumidores de todo el mundo se están volviendo más similares. Esto allana el camino para las “marcas globales” y el marketing global estandarizado. Las marcas globales y la estandarización, a su vez, originan un mayor poder de marca y costos reducidos por las economías a escala.

Por otro lado, el concepto de marketing plantea que los programas de marketing serán más eficaces si se adaptan a las necesidades únicas de cada grupo de clientes meta. Si este concepto se aplica dentro de un país, debería aplicarse aún más en los mercados internacionales. A pesar de la convergencia global, los consumidores de distintos países aún tienen orígenes culturales muy variados; aún difieren mucho en sus necesidades y deseos, poder adquisitivo, preferencias de productos y patrones de consumo. Como es muy difícil modificar tales diferencias, la mayoría de los mercadólogos de hoy adaptan sus productos, precios, canales y promociones para que se ajusten a los deseos de los consumidores en cada país.

Sin embargo, la estandarización global no siempre es una cuestión de todo o nada, sino más bien un asunto de magnitud. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugiere que las compañías deberían “pensar de manera global, pero actuar de manera local”, es decir, que deben buscar un equilibrio entre la estandarización y la adaptación. Esta estrategia general de la compañía debería proporcionar una dirección estratégica global, y luego las unidades locales o regionales deberían enfocarse en adaptar la estrategia a los mercados locales específicos.

A nivel colectivo, las marcas locales aún representan la abrumadora mayoría de las compras de los consumidores. “La enorme mayoría de las personas todavía tienen una vida muy local”,

### Marketing global estandarizado

Estrategia de marketing internacional que utiliza la misma estrategia y mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la compañía.

### Marketing global adaptado

Estrategia de marketing internacional que adapta la estrategia de marketing y los elementos de la mezcla a cada mercado meta internacional, asumiendo un mayor costo pero con la expectativa de una mayor participación de mercado y mayores utilidades.

afirma un analista global. “Uno debe ingresar en el mercado global por cualquier medio”, pero lo primero que debe hacer es tener éxito en su tierra. “Tiene que ser una compañía local”. Otro analista coincide: “Es necesario respetar la cultura local y formar parte de ella”. Una marca global debe “involucrarse con los consumidores de una forma en la que los clientes la consideren local”. Simon Clift, director de marketing de bienes de consumo globales de la enorme compañía Unilever, lo plantea de la siguiente manera: “Intentamos lograr un equilibrio entre ser exageradamente globales e irremediablemente locales.”<sup>31</sup>

McDonald’s opera así: utiliza la misma apariencia, presentación y modelo de operación de comida rápida en sus restaurantes de todo el mundo, pero adapta su menú a los gustos locales; en Japón ofrece hamburguesas Ebi Filet-O-Shrimp y platos de ensaladas elegantes Salads Macs; en Corea vende la Bulgogi Burger, una carne de puerco asado en un bollo, con salsa de soya y ajo; en la India, donde las vacas se consideran animales sagrados, McDonald’s sirve McChicken, Filet-O-Fish, McVeggie (una hamburguesa de vegetales), Pizza McPuffs, McAloo Tikki (una hamburguesa de papas condimentadas), y la Maharaja Mac elaborada con dos piezas de carne de pollo, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos agrios y cebolla en pan de ajonjolí. En general, McDonald’s atiende los mercados locales con una marca global (vea Marketing Real 19.1).

## Producto

Hay cinco estrategias para adaptar el producto y su promoción a un mercado extranjero (véase la **figura 19.3**).<sup>32</sup> Primero examinaremos las tres estrategias de producto y luego veremos las dos estrategias de promoción.

La **extensión recta del producto** implica comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno. La alta gerencia dice a su personal de marketing que “tomen el producto tal como está y encuentren clientes para él”. Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros utilizan este producto y en qué forma lo prefieren.

La extensión recta ha tenido éxito en algunos casos, mientras que en otros ha resultado desastrosa. Los iPad de Apple, los rastrillos Gillette, las herramientas Black & Decker e incluso los Slurpees de las tiendas 7-11 se venden con éxito casi de la misma forma en todo el mundo. Sin embargo, cuando General Foods introdujo su gelatina en polvo estándar Jell-O en el mercado británico, descubrió que los consumidores de este mercado prefieren la forma de oblea o de pastel. Asimismo, Philips empezó a obtener utilidades en Japón sólo hasta después de reducir el tamaño de sus cafeteras para que éstas cupieran en las cocinas más pequeñas de los japoneses, y de que sus rasuradoras se ajustaran a las manos más pequeñas de los orientales. La extensión recta es tentadora porque no implica costos adicionales para el desarrollo de productos, cambios de fabricación o una nueva promoción. No obstante, a largo plazo sería costosa si los productos no logran satisfacer a los consumidores de mercados globales específicos.

La **adaptación del producto** implica realizar cambios en el producto para cubrir condiciones o deseos locales. Por ejemplo, el fabricante finlandés de teléfonos celulares Nokia, adapta sus productos a cada mercado principal. Para satisfacer las necesidades de los consumidores con menos recursos en los grandes países en desarrollo como la India, China y Kenia, la compañía ha creado teléfonos con todas las funciones, pero resistentes y de bajo costo, especialmente diseñados para situaciones de vida más difíciles. Por ejemplo, desarrolló teclados a prueba de polvo (que son cruciales en países cálidos y secos que tienen muchos caminos sin pavimentar). Algunos teléfonos cuentan con antenas de radio incluidas para áreas en las que la radio es la única fuente de entretenimiento. Gracias a este tipo de adaptaciones, Nokia posee una increíble participación del 62.3 % en el mercado de África y del Medio Oriente, el 48.5 % en el mercado de Europa del este y el 41.8 % en el mercado asiático.<sup>33</sup>

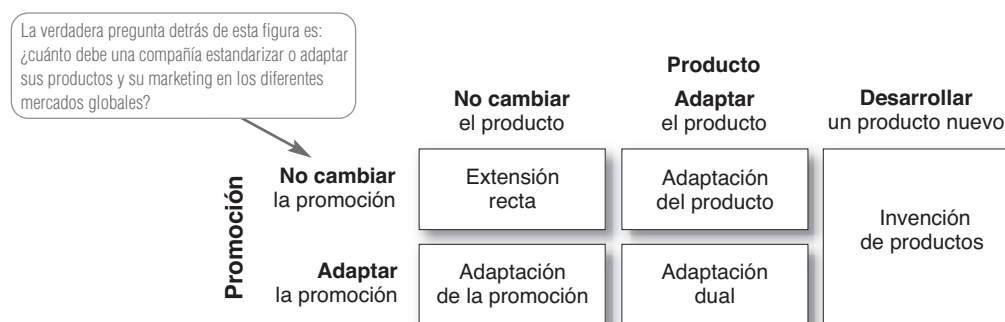
### Extensión recta del producto

Comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno.

### Adaptación del producto

Ajustar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales en mercados extranjeros.

**FIGURA | 19.3**  
Cinco estrategias internacionales de producto y promoción



# Marketing Real 19.1

## McDonald's: atención de los mercados locales con una marca global

La mayoría de los estadounidenses considera a McDonald's como propia. El primer local de McDonald's surgió en California en 1954, ¿y qué podría ser más estadounidense que la comida rápida de hamburguesa y papas fritas? Sin embargo, resulta que la empresa completamente estadounidense ahora vende más hamburguesas y papas fritas fuera de Estados Unidos. Casi el 65 % de los 23000 millones de dólares que vendió el año pasado provinieron del extranjero, y sus ventas internacionales crecieron casi al doble de sus ventas nacionales.

En la actualidad, McDonald's es una empresa global en expansión. Sus 32000 restaurantes atienden a más de 60 millones de personas en más de 100 países cada día. Pocas compañías tienen más experiencia de marketing internacional que McDonald's. Sus restaurantes en todo el mundo utilizan una estrategia global común: comida conveniente a precios accesibles. Y no importa a qué parte del mundo vaya (desde Moscú hasta Montreal o desde Shanghai hasta Cheboygan, Michigan), usted encontrará los arcos dorados y un menú lleno de hamburguesas cuarto de libra, Big Mac, papas fritas, malteadas y otros productos conocidos. Sin embargo, dentro de ese marco estratégico general, la compañía se adapta a las sutilezas de cada mercado local.

Nunca ha sido fácil para McDonald's adaptar su fórmula a los mercados locales, y la compañía ha aprendido muchas lecciones importantes en su ingreso a los mercados extranjeros. Considere las experiencias que ha tenido en Rusia, un mercado que difiere mucho del estadounidense en los aspectos culturales, económicos y políticos.

La compañía se interesó por primera vez en Rusia en 1976 (época en que formaba parte de la ex Unión Soviética), cuando George Cohon, director de McDonald's en Canadá, llevó a un grupo de funcionarios del Comité Olímpico soviético a uno de sus locales, mientras se encontraban de visita en Montreal durante los Juegos Olímpicos. A Cohon le sorprendió el gusto que mostraron los soviéticos por las hamburguesas, las papas fritas y otros productos de McDonald's. Durante los siguientes 14 años, Cohon viajó a Rusia más de 100 veces, primero para obtener el per-

miso soviético para que la compañía pudiera proporcionar los alimentos para los Juegos Olímpicos de Moscú de 1980, y después para que le autorizaran abrir restaurantes en ese país. Pronto se dio cuenta de que nadie en Rusia conocía a McDonald's. Los soviéticos rechazaron las dos solicitudes de Cohon.

Finalmente, en 1988, cuando el primer ministro Mikhail Gorbachev empezó a abrir la economía rusa, Cohon hizo un trato con la ciudad de Moscú para lanzar el primer McDonald's en la plaza rusa de Pushkin. Sin embargo, la obtención del permiso fue sólo el primer paso. La apertura real del restaurante implicó un gran número de desafíos. Debido a la gran estructura burocrática del gobierno ruso, la compañía debía obtener alrededor de 200 firmas por separado sólo para abrir un solo local. Además, tenía problemas para encontrar proveedores confiables incluso para productos tan básicos como hamburguesas y bollos. De esta manera, McDonald's invirtió más de 45 millones de dólares para construir una instalación y producir sus propios insumos. Incluso llevó a expertos técnicos de Canadá con cepas de semillas especiales resistentes a las enfermedades, con el fin de enseñar a los granjeros rusos a cultivar papas Russet Burbank para hacer las papas fritas, y construyó su propia planta

pasteurizadora para garantizar un suministro suficiente de leche fresca.

Cuando el McDonald's de la plaza Pushkin de Moscú finalmente abrió sus puertas en 1990, rápidamente se ganó los corazones de los consumidores rusos. Sin embargo, la compañía enfrentó más obstáculos. El restaurante de la plaza Pushkin es enorme (tiene 26 cajas registradoras, más de las que encontrará en un supermercado Walmart típico) y 900 asientos (comparado con los 40 o 50 asientos de un McDonald's estadounidense típico). La logística para atender a los clientes a una escala como ésta fue muy desafiante, y se volvió aún más difícil debido al hecho de que pocos empleados o clientes entendían el concepto de la comida rápida.

Aunque los consumidores estadounidenses estaban muy familiarizados con McDonald's, los rusos lo desconocían por completo. Así, para cubrir sus elevados estándares de satisfacción del cliente en este nuevo mercado, la compañía estadounidense de comida rápida tuvo que capacitar a los empleados en la forma activa en que McDonald's hace las cosas. Para esto, entrenó a los gerentes rusos en Hamburger University en Illinois y sometió a sus 630 nuevos empleados (la mayoría de los cuales no sabían distinguir la diferencia entre un McNugget de pollo y un McMuffin de huevo) a 16-20 horas de capacitación en aspectos tan esenciales como la forma de cocinar la carne, de hacer emparedados Filet-O-Fish y de atender al cliente con una sonrisa. En esa época, la compañía incluso tuvo que educar a los consumidores, ya que la mayoría de los moscovitas nunca habían visto un restaurante de comida rápida. Mientras esperaban en fila, se les mostraban videos con todo tipo de información, como la forma de ha-



McDonald's es una "marca global que atiende mercados locales". Su restaurante ubicado en la plaza Pushkin en Rusia es el McDonald's más ajetreado del mundo.

cer el pedido y pagar en la caja, hasta la manera de colocar sus abrigos sobre el respaldo de sus asientos, y la forma de manipular una Big Mac.

Sin embargo, el nuevo McDonald's de Moscú tuvo un inicio espectacular. La increíble cantidad de 50 000 clientes atestaron el restaurante durante el primer día. Y, como acostumbra, McDonald's empezó de inmediato a involucrar a la comunidad. El día de la inauguración, organizó una fiesta para 700 huérfanos moscovitas y luego donó todas las ganancias de ese día a la Fundación infantil de Moscú.

En la actualidad, justo 20 años después de la inauguración de su primer restaurante en Rusia, McDonald's está teniendo un enorme éxito en ese país. Su local de la plaza Pushkin es el más ajetreado del mundo, y Rusia es la joya de la corona del imperio mundial de McDonald's. Cada uno de sus 245 restaurantes en Rusia sirve un promedio de 900 000 comidas al año, lo que representa el doble de tráfico por tienda que en cualquiera de los otros 122 países en que opera.

A pesar de las largas filas de clientes, McDonald's ha planeado de forma cuidadosa su expansión en Rusia. En años recientes, la empresa ha controlado su estrategia de rápido crecimiento, y en su lugar se ha enfocado en mejorar la calidad de sus productos y de su servicio, así como su rentabilidad. El objetivo consiste en obtener mayores beneficios de los restaurantes existentes, y crecer con lentitud, pero de mane-

ra redituable. Una forma de lograr esto consiste en añadir nuevos artículos al menú para atraer a los consumidores en diferentes horas del día. De esta forma, como lo hizo hace muchos años en Estados Unidos, McDonald's añadió nuevos productos para el desayuno.

Aunque sólo alrededor del 5 % de los rusos desayuna fuera de casa, cada vez más habitantes de las grandes ciudades salen más temprano en la mañana para evitar el tránsito pesado. La compañía espera que el menú del desayuno los anime a detenerse en un restaurante McDonald's en su camino al trabajo. No obstante, cuando la cadena de comida rápida agregó productos al desayuno, dejó de ofrecer sus hamburguesas tradicionales durante la mañana. Cuando muchos clientes se quejaron de "la falta de hamburguesas", el restaurante introdujo el Fresh McMuffin, un panecillo inglés con carne, queso, lechuga, jitomate y salsa especial. El nuevo emparedado se convirtió en un éxito al instante.

Para reducir las filas dentro de los restaurantes y atraer a los conductores de vehículos, McDonald's también introdujo a los consumi-

dores rusos a las ventanillas de autoservicio. Al principio, muchos de ellos no captaron el concepto; consideraron las ventanillas como otra fila y compraban sus alimentos ahí, se estacionaban e ingresaban al local a comer. Además, muchos de los automóviles rusos no cuentan con portavasos, por lo que los clientes suelen comprar menos bebidas. Sin embargo, mientras más clientes se acostumbran al concepto, McDonald's está colocando ventanillas para hacer pedidos desde el automóvil y a pie en casi la mitad de sus nuevos restaurantes.

Así como McDonald's ha ajustado su fórmula en Rusia, también ajustó su marketing y sus operaciones para cubrir las necesidades especiales de los consumidores locales en otros mercados globales importantes. Es cierto que McDonald's es una marca global, pero para los consumidores de todo el mundo, se está convirtiendo en una marca propia. Según un ejecutivo de McDonald's en Europa, "en toda Europa, con 40 mercados diferentes, existen 40 gustos diferentes. También existen otras diferencias dentro de cada mercado. Somos un mercado local pero una marca global".

**Fuente:** Las citas y otra información de Janet Adamy, "Steady Diet: As Burgers Boom in Russia, McDonald's Touts Discipline", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2007, p. A1; Fern Glazer, "NPD: QSR Chains Expanding Globally Must Also Act Locally", *Nation's Restaurant News*, 22 de octubre de 2007, p. 18; "McDonald's Eyes Russia with 40 New Stores", Reuters.com, 27 de febrero de 2009, <http://uk.reuters.com/article/idUKLQ86281720090226>; Nataliya Vasilveya, "McDonald's Fast-food Giant a Success Story in Russia with More Plans to Expand", *Associated Press*, 2 de febrero de 2010, [www.encyclopedia.com/doc/1G1-218074550.html](http://www.encyclopedia.com/doc/1G1-218074550.html); e información de [www.about-mcdonalds.com/mcd](http://www.about-mcdonalds.com/mcd), consultado en noviembre de 2010.

Campbell aprendió a través de sus errores, que no es posible sólo colocar etiquetas nuevas en sus productos y lanzarlos al extranjero:<sup>34</sup>

Durante su primera incursión en China a principios de la década de 1990, Campbell colocó una etiqueta china en sus clásicas sopas condensadas estadounidenses. Los productos se vendieron bien al principio pero, una vez que pasó la novedad, las ventas cayeron y Campbell se retiró. La compañía regresó a China en 2007, pero sólo después de dos años de hacer una investigación profunda sobre los consumidores de ese país, la cual reveló que en China, al igual que en Rusia, existe la tendencia cultural a cocinar la sopa con todos sus ingredientes. En ambos países, alrededor del 98 % de la sopa se hace en casa. De esta forma, Campbell introdujo productos que reducen el tiempo para hacer la sopa de 2.5 horas a alrededor de 45 minutos. Conseguir el producto correcto es importante. Los consumidores de cada país suelen comer sopa cuatro o cinco veces por semana, a diferencia de Estados Unidos, donde sólo se consume sopa una vez a la semana. Campbell estima que si pudiera obtener sólo el 3 % del mercado de la sopas en los dos países combinados, tendría un negocio tan grande como el mercado estadounidense completo de la sopas.

### Inventación de producto

Crear productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

La **inventación de productos** consiste en crear algo nuevo para cubrir las necesidades de los consumidores de un país específico. Por ejemplo, diversos tipos de compañías, desde fabricantes de computadoras y automóviles, hasta productores de dulces, han desarrollado productos que cubren las necesidades especiales de compra de los consumidores con bajos ingresos de economías en desarrollo como la India y China. Ford desarrolló el modelo Figo, económico y de bajo precio, sobre todo para los consumidores poco adinerados de la India; y Cadbury, reconocido desde hace muchos años por sus chocolates de lujo, ahora está desarrollando artículos para consumidores con menos recursos de la India y de otras economías en desarrollo.<sup>35</sup>

Conforme más hindúes empiezan a tener un mayor acceso a pequeños lujos, Cadbury espera obtener millones de clientes nuevos con chocolates que vende por unos cuantos centavos

de dólar. El fabricante de dulces ha estado en la India durante más de 60 años, y domina el mercado de los chocolates con un 70 % de participación de mercado. Sin embargo, durante años la compañía fue considerada una marca de lujo que sólo podía ser adquirida por la clase alta. Pero ahora Cadbury se está dirigiendo a la enorme población hindú de consumidores con bajos ingresos, con ofertas de productos menos costosos. La India constituye un mercado básicamente sin explotar: menos de la mitad de la población hindú de 1100 millones de habitantes ha probado los chocolates. El producto más reciente del fabricante de dulces, dirigido al mercado hindú de bajos ingresos, es Cadbury Dairy Milk Shots (bolas de chocolate del tamaño de un chícharo, que se venden por sólo dos rupias o casi cuatro centavos de dólar, en paquetes de dos). La compañía también desarrolló otros dulces pequeños de bajo costo, como los caramelos Eclair, con un costo de alrededor de dos centavos cada uno. El año pasado, el 35 % de las ventas de Cadbury (y casi el 60 % del crecimiento de sus ventas) provinieron de los mercados emergentes.

## Promoción

Las compañías pueden adoptar la misma estrategia de promoción que usan en su mercado local o modificarla para cada mercado específico. Considere los mensajes publicitarios. Algunas compañías globales usan un tema publicitario estandarizado en todo el mundo. Por ejemplo, Apple vendió millones de iPods con una sola campaña global que mostraba siluetas bailando sobre un fondo colorido. Y, con excepción del idioma, el sitio web de Apple es prácticamente idéntico en

los más de 70 países en los que la compañía vende sus productos, desde Australia y Senegal, hasta la República Checa.

Desde luego, incluso en las campañas promocionales muy estandarizadas quizá se requieran pequeños cambios para ajustarse al idioma y a las diferencias culturales. Por ejemplo, en los mercados occidentales, la campaña de alto impacto de Dove, denominada Campaign for Real Beauty, mostraba imágenes de mujeres comunes y corrientes en ropa interior. Sin embargo, en el Medio Oriente, donde las actitudes hacia la desnudez son más conservadoras, la campaña se modificó para revelar sólo el rostro de una mujer detrás del velo.<sup>36</sup>

Con frecuencia, las compañías globales tienen problemas para cruzar la barrera del idioma, y obtienen resultados que van desde un poco penosos hasta un completo fracaso. Nombres de marcas y frases publicitarias en apariencia inofensivos pueden transmitir significados ocultos o no deseados al ser traducidos a otros idiomas. Por ejemplo, el agua mineral Traficante, de una empresa italiana, tuvo una recepción interesante en España, donde el nombre de la marca se traduce como traficante de drogas; y el tono telefónico Hellomoto, de Motorola, suena como “Hola gordo” en la India. (Vea Marketing Real 19.2, donde aparecen más errores garrafales de lenguaje cometidos en el marketing internacional).

Otras empresas siguen una estrategia de **adaptación de la comunicación**, y adaptan por completo sus mensajes publicitarios a los mercados locales. Los anuncios de Kellogg en Estados Unidos promueven el sabor y los aspectos nutritivos de sus cereales, en comparación con las marcas de sus competidores. En Francia, donde los consumidores beben poca leche y toman desayunos ligeros, los anuncios de Kellogg deben convencer a los consumidores de que la cereales son un desayuno apetitoso y saludable. En la India, donde muchos consumidores consumen desayunos fritos y pesados, la publicidad de Kellogg intenta hacer que los compradores cambien a una dieta más nutritiva y ligera en el desayuno.

Asimismo, Coca-Cola vende su bebida baja en calorías con el nombre de Diet Coke en Estados Unidos, el Reino Unido, y en el Lejano y Medio Oriente, pero como Coke Light en el resto del mundo. Según el gerente de marca global de Diet Coke, en los países de habla hispana los anuncios de Coke Light “posicionan al refresco como un objeto de deseo, más que como una forma de sentirse bien consigo mismo, que es como Diet Coke se posiciona en Estados Unidos”. Tal “posicionamiento del deseo” partió de investigaciones que demuestran que “en otras partes del mundo la Coca-Cola Light se considera una marca brillante que irradia una confianza atractiva”. (Vea este anuncio y otros en YouTube [www.youtube.com/watch?v=Tu5dku6YkHA](http://www.youtube.com/watch?v=Tu5dku6YkHA)).<sup>37</sup>



● Incluso las campañas publicitarias globales muy estandarizadas deben adaptarse para cubrir ciertas diferencias culturales. En los mercados occidentales, la campaña de Dove denominada Campaign for Real Beauty mostraba imágenes de mujeres comunes y corrientes en ropa interior. Sin embargo, en el Medio Oriente, donde las actitudes hacia la desnudez son más conservadoras, los anuncios se modificaron para revelar sólo el rostro de una mujer detrás del velo.

### Adaptación de la comunicación

Estrategia de comunicación global que adapta por completo los mensajes publicitarios a los mercados locales.

# Marketing Real 19.2

## Marketing global: ¡Cuide su lenguaje!

Muchas compañías internacionales han enfrentado problemas para cruzar las barreras del idioma, y han obtenido resultados que van desde fallas penosas hasta fracasos catastróficos. Nombres de marcas y frases publicitarias aparentemente inofensivos podrían adoptar significados involuntarios u ocultos cuando se traducen a otros idiomas. Las traducciones descuidadas pueden hacer que los consumidores extranjeros consideren que un vendedor es completamente tonto.

Los errores garrafales de lenguaje clásicos incluyen nombres de marca estandarizados que no pueden traducirse bien. Cuando Coca-Cola lanzó por primera vez su bebida gaseosa en China en la década de 1920, desarrolló un conjunto de caracteres chinos que, al pronunciarse, sonaban como el nombre del producto. Por desgracia, en realidad significaban "morder el renacuajo de cera". En la actualidad, los caracteres que aparecen en las botellas chinas de Coca-Cola se traducen como "la felicidad en la boca".

Varios fabricantes de la actualidad han tenido problemas similares cuando los nombres de sus marcas chocan contra la barrera del idioma. El Chevy Nova en español quiere decir *no va*. GM cambió el nombre del automóvil a Caribe y las ventas se incrementaron. Rolls-Royce evitó el nombre Silver Mist en los mercados alemanes, donde *mist* significa "estiercol". Sin embargo, Sunbeam ingresó al mercado alemán con su rizador de cabello Mist Stick. Cómo era de esperarse, los alemanes tenían pocos usos para una "vara de estiercol". IKEA lanzó al mercado una mesa de trabajo para niños llamada FARTFULL (que en sueco significa "veloz"), pero pronto discontinuó el producto.

Interbrand de Londres, la compañía que creó nombres tan familiares como Prozac y Acura, recientemente creó una lista con los nombres de marcas de "errores famosos", que incluye éstos y otros nombres de marcas extranjeras que quizá usted nunca verá dentro del supermercado Kroger local: papel higiénico Krapp (Dinamarca), chocolate Plopp (Escandinavia), cereal

Crapsy Fruit (Francia), curry en polvo Poo (Argentina) y limonada Pschitt (Francia).

Los viajeros a menudo reciben consejos bien intencionados de compañías de servicio, cuyos significados difieren mucho de los pretendidos. El menú de un restaurante suizo afirmaba de manera orgullosa: "Nuestros vinos no le dejan nada que desear". Un letrero de un hotel japonés decía: "Lo invitamos a aprovecharse de la camarera." En una lavandería en Roma se leía: "Señoras, dejen su ropa aquí y diviértanse durante la tarde".

Los temas publicitarios con frecuencia pierden (o ganan) algo en la traducción. La frase publicitaria de la cerveza Coors "Get loose with Coors" (Libérate con Coors) en español salió como "Escápate con Coors". El tema de anuncio de Coca-Cola, "La Coca-Cola da vida", se tradujo al japonés como "La Coca-Cola resucita a sus antepasados muertos". La industria lechera se dio cuenta demasiado tarde de que su pregunta publicitaria estadounidense "¿Tiene leche?" se tradujo en México como una frase más provocativa "¿Está usted lactando?" Y en chino, la frase publicitaria de KFC "Como para chuparse los dedos", se tradujo como "Cómase los dedos". Y el tono telefónico Hellomoto de Motorola suena como "Hola gordo" en la India. Incluso cuando el idioma es el mismo, quizá el uso de las palabras difiera de un país a otro. Así, la frase publicitaria en inglés de las aspiradoras Electrolux "Nada chupa como una Electrolux" atraería a pocos clientes en Estados Unidos.

Por lo tanto, el hecho de cruzar la barrera del idioma implica mucho más que sólo traducir nombres y frases publicitarias a otros idiomas. Más allá del significado y de los matices de las palabras, los mercadólogos internacionales también deben tomar en cuenta aspectos como la armonía fonéti-

ca e incluso las asociaciones con personajes históricos, leyendas y otros factores. "Uno no puede crear un concepto, traducirlo y colocarlo en otro mercado", afirma un consultor de traducciones. "En realidad no se trata de traducir palabra por palabra, sino de lograr cierto significado". Según otro consultor, "si no revisa lo que su marca le dice a un mercado extranjero, tal vez prefiera quedarse en casa".

**Fuentes:** Citas, ejemplos y otra información de Neil Payne, "Cross-Cultural Marketing Blunders", 28 de julio de 2008, consultado en: [www.proz.com/translation-articles/1909/1/Cross-Cultural-Marketing-Blunders-](http://www.proz.com/translation-articles/1909/1/Cross-Cultural-Marketing-Blunders-); Randall Frost, "Lost in Translation", *Brandchannel.com*, 13 de noviembre de 2006, [www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=340](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=340); David A. Ricks, "Perspectives: Translation Blunders in International Business", *Journal of Language for International Business* 7, No. 2, 1996, pp. 50-55; Martin Croft, "Mind Your Language", *Marketing*, 19 de junio de 2003, pp. 35-39; Eric Pfanner, "Marketers Take a Fresh Look at the Language Barrier", *New York Times*, 22 de julio de 2007, [www.nytimes.com/2007/07/22/business/worldbusiness/22iht-ad23.1.6765550.html](http://www.nytimes.com/2007/07/22/business/worldbusiness/22iht-ad23.1.6765550.html); y Mark Young, "Don't Let Your Brand Get Lost in Translation", *Brandweek*, 8 de febrero de 2010, p. 34.



**Barreras globales del idioma: algunos nombres de marcas estandarizadas no tienen una buena traducción a nivel global. Es poco probable que usted encuentre esta marca de limonada francesa en una tienda Kroger estadounidense.**

Los medios también deben adaptarse a nivel internacional, ya que su disponibilidad y regulaciones varían de un país a otro. Por ejemplo, el tiempo publicitario en televisión es muy limitado en Europa, el cual va de 4 horas al día en Francia a ninguno en los países escandinavos. Los anunciantes tienen que comprar el tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre el horario de transmisión. Sin embargo, los anuncios en los teléfonos celulares son mucho más aceptados en Europa y en Asia que en Estados Unidos. La eficacia de las revistas también varía. Por ejemplo, en Italia las revistas son un medio importante, en tanto que en Austria no lo son. Los periódicos circulan a nivel nacional en el Reino Unido, pero son muy locales en España.<sup>38</sup>

## Precio

Las compañías también enfrentan muchos problemas al fijar sus precios internacionales. Por ejemplo, ¿de qué manera Stanley Black & Decker podría fijar los precios de sus herramientas eléctricas a nivel mundial? La compañía podría establecer un precio uniforme en todo el mundo, aunque tal cantidad sería demasiado alta para los países pobres y no lo suficientemente elevada para los países ricos. Podría cobrar lo que los consumidores de cada país puedan pagar, aunque esta estrategia ignora las diferencias en los costos reales de un país a otro. Por último, la compañía podría utilizar un sobreprecio estándar de sus costos en todas partes; sin embargo, dicho método sacaría a Stanley Black & Decker del mercado de algunos países si los costos son demasiado altos.

Sin importar la forma en que las compañías fijan los precios de sus productos, es probable que sus precios en los países extranjeros sean más altos que sus precios nacionales para productos similares. Un iPad de Apple que se vende por 600 dólares en Estados Unidos cuesta 750 en el Reino Unido. ¿Por qué? Apple enfrenta un problema de *escalación de precios*. La empresa debe agregar el costo del transporte y los aranceles, así como las ganancias del importador, del mayorista y del minorista a su precio de fábrica. Dependiendo de esos costos adicionales, el producto debe venderse de dos a cinco veces más caro en otro país para obtener las mismas utilidades.

Para resolver este problema al vender a consumidores menos adinerados de países en desarrollo, muchas compañías fabrican versiones más sencillas o más pequeñas de sus productos para venderlos a precios más bajos. Por ejemplo, en China y en otros mercados emergentes, Dell vende su computadora personal Vostro simplificada por 399 dólares; Unilever y P&G venden bienes de consumo (desde champú hasta pasta de dientes) con fórmulas menos costosas y empaques más pequeños a precios más accesibles.

Otro problema es la fijación de un precio para los bienes que una compañía envía a sus filiales en el extranjero. Si la compañía cobra demasiado a una filial extranjera, podría terminar pagando tarifas arancelarias más elevadas aun cuando pague menos impuestos sobre la renta en dicho país. Si la compañía cobra muy poco a la filial extranjera, tal vez se le acuse de *dumping* (precios tan bajos que afectan a la competencia). El *dumping* ocurre cuando una compañía cobra un precio menor incluso que sus costos o menor del que cobra en su mercado nacional.

Por ejemplo, Estados Unidos ha incrementado los aranceles de una creciente lista de productos chinos (desde neumáticos hasta pollos) que tienen precios injustos. Un ejemplo son las tuberías que se utilizan en los pozos de petróleo y gas. Tal vez no suene muy glamoroso, pero se trata de un mercado de 11 000 millones de dólares, en el que las importaciones de China representan casi un 10 %. Cuando un grupo de empresas estadounidenses se quejó de que las compañías chinas fijaban precios a estos bienes por debajo del valor de mercado, el departamento de comercio estadounidense estuvo de acuerdo e impuso aranceles de hasta el 99 % a las tuberías de petróleo importadas de China.<sup>39</sup> Diversos gobiernos siempre están al pendiente de abusos por *dumping*, y con frecuencia obligan a las compañías a fijar el precio que cobran otros competidores por el mismo producto o por productos similares.

Recientes fuerzas económicas y tecnológicas han tenido un impacto sobre la fijación de precios globales. ● Por ejemplo, Internet ha hecho que las diferencias en los precios globales sean más evidentes. Cuando las compañías venden sus productos por la web, los clientes pueden ver los precios que tienen los productos en los diferentes países. Incluso pueden pedir un producto dado directamente a la empresa o distribuidor que ofrece el precio más bajo. Esto está obligando a las empresas a fijar precios internacionales más estandarizados.



● Internet ha hecho que las diferencias en los precios globales sean más evidentes, obligando a las empresas a fijar precios internacionales más estandarizados.

### Perspectiva de canal integral

Diseñar canales internacionales que toman en cuenta toda la cadena global de suministro y el canal de marketing, creando una red global de entrega de valor eficaz.

## Canales de distribución

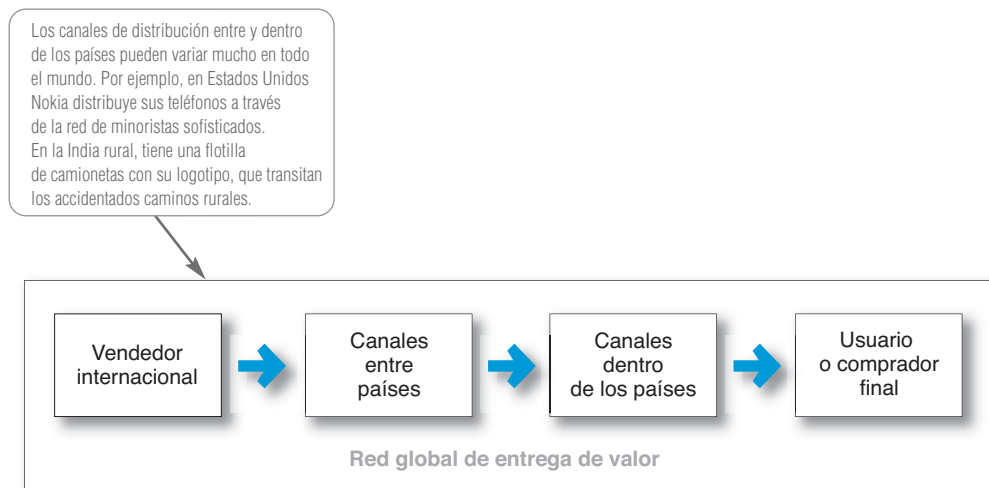
La compañía internacional debe adoptar una **perspectiva de canal integral** del problema de distribuir sus productos a los consumidores finales. En la **figura 19.4** se muestran los dos eslabones principales entre el vendedor y el comprador final. El primer eslabón, los *canales entre países*, lleva los productos de la compañía desde los puntos de producción hasta la frontera de los países en que se venden. El segundo, los *canales dentro de las naciones*, mueve los productos desde su punto de ingreso en el país extranjero hasta los consumidores finales. La perspectiva de canal integral toma en cuenta a toda la cadena global de suministro y el canal de marketing; reconoce que con una buena competencia internacional, la compañía debería diseñar y administrar de manera eficaz una *red global de entrega de valor* completa.

Los canales de distribución dentro de los países varían en gran medida unos de otros. Hay grandes diferencias entre los números y tipos de intermediarios que atienden a cada mercado internacional, así como la infraestructura de transporte que atiende a esos intermediarios. Por ejemplo, mientras que las cadenas al menudeo a gran escala dominan el escenario estadounidense, la mayor parte de las ventas al menudeo en otros países es realizada por compañías pequeñas e independientes. En la India, millones de minoristas operan tiendas pequeñas o venden en mercados abiertos. De esta manera, en sus esfuerzos por vender los teléfonos baratos y durables (de los que hablamos con anterioridad) a los consumidores hindúes, Nokia ha tenido que organizar su propia estructura de distribución.<sup>40</sup>

En la India, Nokia está presente en casi el 90 % de los locales al menudeo, con sus teléfonos móviles. La compañía estima que existen 90 000 puntos de venta para sus teléfonos, los cuales van desde tiendas modernas hasta quioscos improvisados. Esto dificulta el control de la forma en que los productos se exhiben y anuncian a los consumidores. “Debemos entender en dónde vive la gente y cuáles son los patrones de compra”, comenta un ejecutivo de Nokia. “Debemos trabajar con medios locales para llegar a la gente, incluyendo bicicletas y carros jalados por personas”. Para llegar a la India rural, Nokia creó su propia flotilla de camionetas azules distintivas con su logotipo, que transitan los irregulares caminos rurales. Los miembros del personal estacionan estos anuncios sobre ruedas en los pueblos, a menudo en los mercados o los días de fiesta. Ahí, rodeados de multitudes, los representantes de Nokia explican el funcionamiento básico de los teléfonos y la manera de adquirirlos. La compañía ha expandido el concepto a minivans, las cuales pueden llegar incluso a lugares más remotos. Gracias al desarrollo inteligente de productos y a canales innovadores, Nokia ahora posee la sorprendente participación del 50 % en el mercado hindú de los aparatos móviles.

De manera similar, Coca-Cola adapta sus métodos de distribución para cubrir los desafíos locales de los mercados globales. Por ejemplo, en Montevideo, Uruguay, donde los vehículos grandes deben enfrentar el tránsito y los problemas de contaminación, Coca-Cola compró 30 camiones ZAP pequeños de tres ruedas para transportación. En promedio, los pequeños camiones gastan una quinta parte de combustible y circulan alrededor de las congestionadas calles de la ciudad con mayor facilidad. En las zonas rurales, la compañía utiliza un proceso de entrega manual. En China, un ejército de más de 10 000 representantes de ventas de Coca-Cola realiza visitas habituales a pequeños minoristas, a menudo a pie o en bicicleta. Para llegar a los puntos más aislados,

● FIGURA | 19.4  
Concepto de canal integral en el marketing internacional





la compañía utiliza equipos de burros de entrega. En Tanzania, el 93 por ciento de los productos Coca-Cola se entregan manualmente a través de carretillas y bicicletas.<sup>41</sup>

**Comentario del autor** Muchas empresas grandes, sin importar su "país de origen", ahora se consideran verdaderas organizaciones globales; ven a todo el mundo como a un solo mercado sin fronteras. Como ejemplo tenemos a Boeing que, aunque tiene sus oficinas centrales en Chicago, se siente tan cómoda vendiendo aviones a Lufthansa, a Air China o a American Airlines.

## Decisión sobre la organización de marketing global

Las compañías administran sus actividades de marketing internacional, por lo menos, de tres formas distintas: La mayoría de las compañías primero organizan un departamento de exportación, luego crean una división internacional y por último se convierten en una organización global.

Una compañía suele incursionar en el marketing internacional al enviar simplemente sus productos a otros países. Si sus ventas internacionales se expanden, la compañía organiza un departamento de exportación con un gerente de ventas y unos cuantos subalternos. Al incrementarse las ventas, el departamento de exportación puede crecer para incluir diversos servicios de marketing, con la finalidad de buscar todavía más ventas. Si la compañía participa en empresas conjuntas o en una inversión directa, el departamento de exportación dejará de ser suficiente.

Muchas compañías participan en varios mercados y empresas conjuntas internacionales. Una compañía podría exportar a un país, otorgar licencias en otro, mantener una empresa de propiedad conjunta en un tercero y poseer una filial en otro más. Tarde o temprano la compañía creará divisiones internacionales o subsidiarias para manejar toda su actividad internacional.

Las divisiones internacionales se organizan de varias maneras. El personal corporativo de la división consiste de especialistas en marketing, fabricación, investigación, finanzas, planeación y recursos humanos. La división planea y presta servicios a diversas unidades operativas, las cuales se organizan de tres maneras. Pueden ser organizaciones geográficas con gerentes por país, quienes son responsables de los vendedores, las sucursales de ventas, los distribuidores y los licenciarios en sus países respectivos. O bien, las unidades operativas pueden ser grupos de producto mundial, donde cada una es responsable de las ventas de diferentes grupos de productos en todo el mundo. Por último, las unidades operativas pueden ser subsidiarias internacionales y cada una es responsable de sus propias ventas y utilidades.

Muchas compañías han rebasado la etapa de la división internacional y se han convertido en verdaderas organizaciones globales. Por ejemplo, considere a Reckitt Benckiser (RB), un fabricante europeo de productos y bienes de consumo para el hogar, la salud y el cuidado personal, que tiene un valor de 11 000 millones de dólares y cuenta con un conjunto estable de marcas conocidas como Air Wick, Lysol, Woolite, Calgon, Mucinex, Clearasil, French's y muchas otras (visite la página [www.rb.com](http://www.rb.com)):<sup>42</sup>



RB tiene operaciones en más de 60 países. Sus 400 gerentes principales representan a 53 nacionalidades diferentes. Aunque sus oficinas centrales se encuentran en el Reino Unido, un italiano dirige sus negocios en esta zona, un estadounidense dirige sus negocios en Alemania, un holandés dirige sus operaciones en Estados Unidos, un hindú dirige sus operaciones en China, un belga encabeza sus negocios en Brasil, un francés en el mercado ruso, un argentino en el mercado japonés, un británico en el mercado del Norte de África y del Medio Oriente, y un checo en el mercado de Sudáfrica. "La mayoría de nuestros altos gerentes... se consideran ciudadanos del mundo y no sólo ciudadanos de un país", afirma el director ejecutivo de la empresa.

La compañía ha dedicado la última década a construir una cultura de movilidad global, ya que piensa

El fabricante europeo de productos y bienes de consumo para el hogar, la salud y el cuidado personal, Reckitt Benckiser, tiene una verdadera organización global. "La mayoría de nuestros altos gerentes... se consideran ciudadanos del mundo y no sólo ciudadanos de un país".

que es una de las mejores formas de generar nuevas ideas y crear empresas globales. Esta estrategia ha dado frutos. Los productos lanzados en los tres años anteriores (todos ellos el resultado de una fertilización integral internacional) representan entre el 35 y el 40 % de las ganancias netas. En los últimos años, incluso durante la crisis económica, la compañía ha superado el crecimiento de sus rivales P&G, Unilever y Colgate.

Las organizaciones globales no se consideran a sí mismas comerciantes nacionales que venden en el extranjero, sino comerciantes internacionales. La alta gerencia corporativa y el personal planean instalaciones de fabricación, políticas de marketing, flujos financieros y sistemas de logística. Las unidades operativas globales informan directamente al director ejecutivo o al comité ejecutivo de la organización, y no al jefe de una división internacional. Los ejecutivos se capacitan en operaciones mundiales, y no sólo en operaciones nacionales o internacionales. Las empresas globales reclutan a gerentes de muchos países, compran componentes e insumos donde cuestan menos, e invierten donde la utilidad esperada sea mayor.

En la actualidad, las grandes compañías se deben volver más globales si quieren competir. A medida que las compañías extranjeras incursionen con éxito en sus mercados nacionales, las empresas deberán actuar de forma más dinámica dentro de los mercados extranjeros; tendrán que dejar de ser compañías que tratan sus operaciones internacionales como algo secundario, y convertirse en compañías que ven a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En la actualidad, las compañías no pueden darse el lujo de atender tan sólo su mercado nacional, por más grande que éste sea. Muchas industrias son globales, y las compañías que operan a nivel mundial obtienen costos más bajos y ganan una mayor conciencia de marca. Al mismo tiempo, el marketing global es riesgoso por las tasas de cambio variables, los gobiernos inestables, los aranceles proteccionistas y las barreras comerciales, además de otros factores. Dadas las ganancias y los riesgos potenciales del marketing internacional, las empresas tienen que encontrar una forma sistemática de tomar sus decisiones de marketing global.

**Objetivo 1** Analizar la forma en que el sistema de comercio internacional, así como los entornos económico, político-legal y cultural, afectan las decisiones de marketing internacional de una compañía.

Una compañía debe entender el *entorno de marketing global*, en especial el sistema de comercio internacional. La empresa tiene que evaluar las *características económicas, político-legales y culturales* de cada mercado extranjero. Luego, la compañía debe decidir si desea salir o no al extranjero, y considerar los riesgos y beneficios potenciales. También debe decidir qué volumen de ventas internacionales espera, en cuántos países desea incursionar y en qué mercados específicos quiere ingresar. Estas decisiones requieren sopesar la probable tasa de rendimiento sobre la inversión en comparación con el nivel de riesgo.

**Objetivo 2** Describir los tres métodos clave para ingresar en los mercados internacionales.

La compañía debe decidir cómo ingresar en cada mercado elegido (si lo hará a través de la *exportación*, de una *empresa conjunta* o de una *inversión directa*). Muchas compañías comienzan como exportadoras, luego participan en una empresa conjunta, y por último efectúan una inversión directa en los mercados extranjeros. Al *exportar*, la compañía ingresa a un mercado extranjero enviando y vendiendo productos a través de intermediarios de marketing internacional (exportación indirecta), o a través del propio departamento, sucursal, representante de ventas o agente de la compañía (exportación directa). Al establecer una *empresa conjunta*, la organización ingresa en los mercados extranjeros asociándose con compañías extranjeras para producir o comercializar un producto o servicio. En la *obtención de licencias*, la compañía ingresa en un mercado extranjero celebrando un contrato con un licenciatario de ese mercado, ofreciendo el derecho de utilizar un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial u otro elemento de valor a cambio de una cuota o de regalías.

**Objetivo 3** Explicar la forma en que las compañías adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.

Las compañías también deben decidir cuánto adaptarán sus productos, promociones, precios y canales a cada mercado extranjero. En un

extremo, las compañías globales utilizan una *mezcla de marketing estandarizada* en todo el mundo. Otras emplean una *mezcla de marketing adaptada*, en la cual ajustan su mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando mayores costos, pero con la esperanza de aumentar las utilidades y la participación en el mercado. Sin embargo, la estandarización global no es una propuesta del todo o nada, sino una cuestión de grado. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugiere que las compañías deben “pensar de manera global, pero actuar de manera local”, es decir, que deben buscar un equilibrio entre las estrategias estandarizadas a nivel mundial y las tácticas de la mezcla de marketing adaptadas a nivel local.

**Objetivo 4** Identificar las tres formas principales de la organización del marketing internacional.

La compañía debe desarrollar una organización eficaz para realizar marketing internacional. La mayoría de las compañías inician con un *departamento de exportación*, que luego convierten en una *división internacional*. Pocas empresas se convierten en *organizaciones globales*, con un marketing mundial planeado y administrado por los funcionarios más altos de la empresa. Las organizaciones globales consideran a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras.

## TÉRMINOS Clave

### OBJETIVO 1

Compañía global (p 553)  
Comunidad económica (p 555)

### OBJETIVO 2

Exportación (p 562)  
Empresa conjunta (p 563)  
Obtención de licencias (p 563)

Fabricación por contrato (p 564)  
Contrato gerencial (p 564)  
Propiedad conjunta (p 564)  
Inversión directa (p 565)

### OBJETIVO 3

Marketing global estandarizado (p 565)

Marketing global adaptado (p 565)  
Extensión recta de producto (p 566)  
Adaptación del producto (p 566)  
Inventoría de producto (p 568)  
Adaptación de la comunicación (p 569)  
Perspectiva de canal integral (p 572)



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Marketing global**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

### Análisis de conceptos

1. Explique el significado del término *empresa global* y mencione las seis principales decisiones en el marketing internacional (AACSB: comunicación).
2. Analice los tipos de restricciones que los gobiernos pueden imponer al comercio entre naciones (AACSB: comunicación).
3. Mencione y defina los cuatro tipos de estructuras industriales de los países (AACSB: comunicación).
4. ¿Qué factores toman en cuenta las compañías al decidir ingresar en posibles mercados globales? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
5. Analice las tres formas de ingreso en los mercados extranjeros. ¿Cuál es la mejor? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
6. Analice en qué difieren los canales de distribución global de los canales nacionales (AACSB: comunicación).

### Aplicación de conceptos

1. Visite [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y haga clic en el vínculo “índice de percepción de corrupción”. ¿Cuál es el índice de percepción de

corrupción (IPC) más reciente en los siguientes países: Dinamarca, Jamaica, Malasia, Myanmar, Nueva Zelanda, Somalia y Estados Unidos? ¿Qué implicaciones tiene este índice para las empresas estadounidenses que hacen negocios en esos países? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

2. Estados Unidos aplica restricciones comerciales a Cuba. Visite el sitio web del Departamento de Tesoro de Estados Unidos en: [www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac](http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac) para conocer más acerca de las sanciones económicas y comerciales. Haga clic en el vínculo “Cuba Sanctions” para conocer más acerca de las restricciones comerciales de este país. ¿Se trata de restricciones arancelarias, de cuotas o por embargo? ¿Hasta qué punto esas restricciones comerciales permiten que los negocios estadounidenses exporten sus productos a Cuba? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
3. Visite el World Factbook de la Central Intelligence Agency en: [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook). En un grupo pequeño, elija un país y describa la información que se proporciona en ese sitio acerca de esa nación. ¿Cómo podrían utilizar los mercadólogos esa información? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

“Innovación a la inversa”, “innovación opuesta” e “innovación por goteo” son términos que se utilizan para describir el proceso mediante el cual las innovaciones que se realizan para cubrir las necesidades de los mercados emergentes ingresan en los mercados desarrollados. Por tradición, las innovaciones nacían en los países desarrollados, y los modelos más viejos se ofrecían posteriormente en los mercados de menores ingresos como la India y China. Aunque muchos mercados emergentes “ubicados en la parte baja de la pirámide” ocupan un lugar inferior en la cadena económica alimentaria, son numerosos por lo que ofrecen oportunidades para los negocios que cubren necesidades crecientes a un precio accesible. GE, el principal fabricante de costosas máquinas de electrocardiograma (ECG) para hospitales, desarrolló una máquina ECG pequeña, alimentada con baterías y de precio

económico para los mercados de la India y China. Luego, la compañía vendió este producto a médicos que brindan atención primaria, a enfermeros salen a dar servicio, a hospitales rurales y clínicas en Estados Unidos. La innovación invertida no se limita a los productos tecnológicos, también se puede aplicar a productos tan básicos como el yogurt.

1. Investigue más acerca de la forma en que GE utilizó la innovación invertida para aprovechar oportunidades en Estados Unidos. Encuentre otros dos ejemplos de innovación invertida para productos tecnológicos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).
2. Analice dos ejemplos de innovación invertida para productos no tecnológicos (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Ética

Imagine a Ford construyendo una camioneta para pasajeros en Turquía, transportándola hacia Estados Unidos, y luego eliminando las ventanas y los asientos traseros para convertirla en un vehículo de reparto. La tela y el hule espuma de los asientos se muele y se convierte en la cubierta de un basurero, mientras que el acero y el vidrio se reciclan de otras maneras. Parecería un desperdicio, ¿no es así? Bueno, en realidad es más barato que pagar el arancel del 25 % que Ford tendría que pagar por importar sus propias camionetas de reparto. Las ventanas y los asientos se colocan sólo para evitar una continua disputa comercial con Europa, conocida como el “impuesto del pollo”. En la década de 1960, Europa impuso altos aranceles al pollo importado debido a las crecientes ventas de las aves estadounidenses en Alemania occidental. En represalia, Johnson, presidente de Estados Unidos, estableció un impuesto a las importaciones de camiones y camionetas comerciales fabricadas en el extranjero, que atacaba específicamente a los vehículos Volkswagen hechos en Alemania. El impuesto del

pollo ha afectado a los fabricantes de automóviles durante mucho tiempo. Incluso las compañías estadounidenses de automóviles como Ford deben pagar el arancel, lo cual es irónico debido a que las reglas comerciales estadounidenses han protegido el mercado nacional de los fabricantes de camiones durante muchos años. Sin embargo, el hecho de convertir el vehículo en un camión de reparto después de llegar a territorio estadounidense representa un costo del 2.5 %, que es mucho menor que el arancel del 25 % que tendría que pagarse si el vehículo entrara al país preparado para hacer repartos.

1. ¿Se debe penalizar a las empresas estadounidenses por importar sus propios productos de otros países? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. Aunque Ford está cumpliendo “la ley al pie de la letra”, ¿sus acciones son correctas? (AACSB: comunicación; pensamiento ético).

## EL MARKETING Y LA Economía

### SPAM

Durante décadas, SPAM (el producto de carne enlatada de Hormel, no el correo electrónico no deseado) ha sido blanco de bromas crueles, aunque se trata de un buen sentido del humor, ya que los clientes de todo el mundo consumen cientos de millones de dólares del preparado de cerdo cada año. En el Reino Unido, las rebanadas fritas de SPAM (conocidas como frituras SPAM) adornan platillos en las tiendas de pescado y papas. En Japón, es un ingrediente en un popular platillo frito. Los sudcoreanos consumen la carne con arroz o los utilizan para hacer rollos de sushi. En Hawaii, incluso McDonald's y Burger King venden platillos especiales con SPAM.

Sin embargo, una de las cosas más interesantes acerca de SPAM es el “Índice SPAM”. Durante años, las ventas del producto han sido tan fuertes e inversamente correlacionadas con los indicadores económicos, que algunos analistas consideran las propias ganancias de la carne enlatada como un índice de las condiciones económicas, y la

gran recesión no fue la excepción. SPAM experimentó incrementos de dos dígitos en sus ventas después de que los economistas anunciaron de manera oficial el inicio de la recesión. Hormel respondió lanzando la primera campaña publicitaria importante de SPAM en cinco años. Anuncios impresos, de radio y televisión transmiten el mensaje de “rompe la monotonía”, mostrando la forma en que el producto puede dar nueva vida a los alimentos cocinados en el hogar. El sitio web de Hormel ofrece 350 recetas nuevas, incluyendo Cheesy Country SPAM Puff, SPAMaroni y SPAM Lettuce Wraps. Un poco de SPAM recorre un largo camino.

1. ¿Por qué SPAM tiene tal atractivo universal con los consumidores globales?
2. ¿Qué recomendaciones le daría a Hormel para seguir logrando ventas elevadas de SPAM cuando la economía se recupere?

# ARITMÉTICA DE Marketing

Las actividades de importación y exportación de un país se revelan en su informe de balanza de pagos, el cual incluye tres cuentas: la cuenta corriente, la cuenta de capital y la cuenta de reserva. La cuenta corriente es la más importante para el marketing debido a que es un registro de toda la mercancía que un país ha exportado e importado. Las dos cuentas restantes registran las transacciones financieras. El Bureau of Economic Analysis del Department of Commerce de Estados Unidos publica cifras anuales y mensuales sobre su comercio de bienes y servicios.

1. Visite el sitio [www.bea.gov](http://www.bea.gov) y localice los datos del comercio internacional de bienes y servicios estadounidenses del año más reciente. ¿Qué significa esa cifra? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. Busque en Internet el balance de la información comercial de China para ese mismo año. ¿Qué diferencias hay con el de Estados Unidos? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

## CASO EN Video

En 1994, Monster Worldwide fue pionero en la selección de personal en Internet con Monster.com. En la actualidad, es el único reclutador en línea que puede atender a quienes buscan y ofrecen empleos de una forma realmente global. Con una presencia en 50 países de todo el mundo, Monster tiene un alcance internacional incomparable y, aunque la crisis económica global ha afectado el crecimiento de las corporaciones en todas partes, la compañía está haciendo grandes inversiones en planes para crecer aún más. Recientemente, su expansión internacional ha incluido la compra de ChinaHR.com, lo que le ha dado una gran presencia en el país más grande del mundo. Monster obtiene alrededor del 45 % de sus ganancias anuales de 1 300 millones de dólares fuera de Estados Unidos. Sin embargo, la empresa espera tener una mayor presencia global en los próximos años. Para

respaldar esa expansión geográfica, también está haciendo grandes inversiones en tecnología de búsqueda y diseño web, para atraer clientes de todas partes del mundo.

Después de ver el vídeo de Monster Worldwide, responda a las siguientes preguntas acerca de la compañía y del mercado global:

1. ¿Cuál de las cinco estrategias de adaptación de productos y promoción de mercados globales utiliza Monster?
2. ¿Cuáles factores del entorno del marketing global han planteado más desafíos a las actividades de marketing global de Monster?, ¿cómo ha enfrentado la compañía esos desafíos?

## CASO Empresarial

### **Nokia:** imaginando un mundo conectado

¿Qué marca es su teléfono celular? Si vive en Estados Unidos, es muy probable que no sea Nokia. Sin embargo, si vive en cualquier otra parte del mundo, es probable que sí lo sea. La compañía finlandesa de productos electrónicos posee sólo una porción de un dígito en el mercado estadounidense de teléfonos celulares, pero domina el mercado global con una participación cercana al 40 %. Pocas compañías encabezan sus industrias de la forma en que Nokia lo hace. La mitad de la población mundial posee un teléfono celular activo, y una cifra mayor a uno de cada tres de esos teléfonos es un Nokia. Esto representa más de mil millones de personas con un teléfono celular Nokia. Quizás aún más sorprendente sea que la compañía vende casi la mitad de esa cifra (alrededor de 500 000 millones) de teléfonos cada año. De hecho, ¡Nokia vende más teléfonos celulares cada año que sus tres rivales más cercanos, Samsung, Motorola y Sony-Ericsson, juntos!

Tal vez piense que Nokia ha logrado esto debido a que es el líder de producto, lanzando siempre el aparato más moderno; sin embargo, Nokia no ha encabezado las tendencias de los diseños, como los teléfonos de tapa (plegables), los teléfonos “de dulce” que se abren y

cierran por un costado, y los aparatos multifuncionales ultradelgados y brillantes. En su lugar, ha logrado el dominio global a partir de una antigua y sencilla estrategia: vender productos básicos a precios bajos. Aunque la compañía ofrece una enorme variedad de modelos de teléfonos celulares, es más conocida por su aparato registrado fácil de usar. Nokia produce de forma masiva este teléfono básico y confiable a bajo precio y lo envía en enormes volúmenes a todo el mundo.

### **GANANDO FUERZA COMO EL LÍDER DE VOLUMEN**

Ubicado en Finlandia, la región que le genera más ganancias y utilidades a Nokia es Europa. Sin embargo, la estrategia global de la compañía ha sido comparada desde hace varias décadas con la de Honda. La empresa automotriz inició enfocándose en el desarrollo de mercados con pequeñas motocicletas. Conforme las economías de esos países crecían y las personas iban siendo capaces de adquirir automóviles, ya eran leales a Honda.

Nokia ha seguido ese mismo modelo, ya que vende teléfonos en más de 150 países, y en la mayoría de ellos es el líder del mercado. Nokia es realmente hábil para crear estrategias regionales basadas en las necesidades generales de sus consumidores, aunque ha llenado sus arcas al entender la dinámica de crecimiento de mercados emergentes específicos. Soren Peterson, el vicepresidente de teléfonos móviles de Nokia, entiende ese concepto mejor que nadie, ya que dedica gran

parte de su tiempo a estudiar las necesidades de los consumidores en los mercados emergentes; y, en su mayoría, esos consumidores necesitan teléfonos baratos.

Con ese propósito, Peterson ha guiado a Nokia en una cruzada para bajar los costos y lograr que sus teléfonos sean aún menos costosos. El ejecutivo cita un ejemplo de una táctica para reducir costos que desató una cadena de eventos en la empresa. Mientras estaba de visita en Kenia, se detuvo en una "tienda rural", en donde observó que todos los productos se exhibían en bolsas plásticas. Cuando le preguntó al vendedor en donde estaban las cajas y los manuales, el hombre contestó, "hacen una buena fogata". Peterson se dio cuenta con rapidez de que, en muchas áreas del mundo, el empaque no necesitaba "durar todo el viaje". Los cambios en los empaques permitieron ahorros de 147 millones de dólares al año.

Entre otros descubrimientos notables en los mercados emergentes, Nokia desarrolló una interfase basada en iconos para reemplazar texto, una innovación bien recibida por muchas personas del mundo que no saben leer. La compañía también añadió directorios telefónicos múltiples a sus aparatos, debido al hecho de que muchas personas en los países menos desarrollados comparten sus teléfonos con hasta 12 individuos. Nokia también desarrolló un paquete para recarga de bajo costo para bicicletas, con un dínamo que se ajusta a la rueda y un soporte del teléfono para el manubrio. A 7.5 millas por hora, se recarga tan rápido como con un cargador tradicional de pared.

## SACAR PROVECHO DEL LIDERAZGO DEL MERCADO

Así como Honda utilizó la fortaleza que obtuvo al vender motocicletas en países en desarrollo para convertirse en fabricante de todo tipo de vehículos para pasajeros, Nokia busca hacer lo mismo en la industria de los teléfonos móviles. Aunque Nokia sigue comprometido con el mercado básico y las naciones emergentes, ha desarrollado una estrategia global detallada. Según la declaración de visión de la empresa, esa estrategia tiene tres facetas: incrementar el número de personas que utiliza aparatos Nokia, transformar los aparatos que la gente utiliza, y desarrollar nuevos negocios.

Para la primera parte de este plan, Nokia proyecta que el uso mundial de los teléfonos celulares llegará a los 5 000 millones de usuarios en 2015, lo que significa que Nokia puede incrementar de manera importante el número de teléfonos que vende, aún sin incrementar su participación de mercado. De hecho, si la compañía sólo mantiene su participación actual, aproximadamente 1 700 millones de personas tendrán un teléfono Nokia, lo que representa un incremento del 67 % respecto a las cifras actuales. Éstas son buenas noticias para la empresa. Según un analista, dada la cantidad de participantes en el mercado global, será casi imposible que Nokia mantenga una participación del 40 por ciento.

En lo que se refiere a la transformación de los aparatos que utiliza la gente, Nokia busca ser más que sólo un proveedor de teléfonos básicos. De sus 123 000 empleados, casi una tercera parte trabaja en investigación y desarrollo, y sus gastos en esta área representan aproximadamente el 10 % de sus ventas netas. La compañía invierte mucho dinero en el desarrollo de aparatos más innovadores, con la esperanza de que, conforme sus clientes en los países en desarrollo obtengan más recursos, compren productos más caros y sigan siendo leales a su marca. Nokia podría tener una ventaja en este caso. Además de vender grandes cantidades de teléfonos, la compañía también es una de las marcas más confiables del mundo. Con un valor de marca de 35 000 millones, es la quinta marca más valiosa del mundo. "La confianza es tan alta, que tiene menos problemas que otras marcas para recuperar a los clientes que prueban una marca de la competencia", afirma un experto en marcas.

Nokia también reconoce que las principales tendencias de los aparatos móviles son la música, la navegación y los juegos. Al enfocarse en estas actividades, está colaborando con los mejores en el negocio para encontrar formas de añadir valor para el cliente. Parece que Nokia está decidido a tomar ventaja de la convergencia de Internet, los medios masivos y el teléfono celular. El año pasado, la compañía vendió más de 200 millones de teléfonos con cámara (muchas más

cámaras que Canon) y más de 140 millones de teléfonos con música (Apple solo vendió 52 millones de iPods). Así, mediante sus aparatos móviles, Nokia puede afirmar que vende más computadoras, reproductores portátiles de música y cámaras que cualquier otra compañía. Sin embargo, aún debe encontrar una forma de garantizar un flujo estable de ingresos por sus aparatos una vez que los coloque.

Esto provoca la transición lógica hacia la tercera estrategia de Nokia: la creación de nuevos negocios. En un esfuerzo por obtener ganancias de los aparatos existentes, Nokia abrió su "Ovi Store". La meta consiste en lograr algo que muchos operadores de redes móviles han evitado: crear un negocio redituable en los servicios de telefonía móvil. Ovi Store es una tienda de una parada que conecta a los consumidores con proveedores de contenido a través de sus teléfonos Nokia. Los usuarios pueden acceder a aplicaciones, juegos, videos, podcasts, servicios locales y contenido personalizado. Los consumidores de Nokia de todo el planeta ahora descargan más de un millón de aplicaciones por día. Esta cifra aún está lejos de las 30 millones de aplicaciones que se descargan de la tienda Apple iTunes, pero es un buen comienzo.

Nokia continúa desarrollando un conjunto de servicios móviles, incluyendo Point & Find (un servicio que permite a los usuarios obtener contenido relevante de Internet con el simple hecho de apuntar la cámara del teléfono hacia un objeto del mundo real), Nokia Home Control Center (permite a los usuarios interactuar con aparatos y enseres del hogar), y diversos servicios de localización satelital. El gigante de los teléfonos celulares no sólo ha invertido grandes cantidades de dinero en estos proyectos, sino que también han seducido a los ejecutivos de Yahoo!, Microsoft, eBay e IBM, y está colaborando con muchas otras corporaciones para crear estos negocios conjuntos.

## TORMENTA EN EL HORIZONTE

Sin importar el hecho de que Nokia sea el líder del mercado de los teléfonos celulares, parece que los aparatos más recientes de los competidores más pequeños han sido los preferidos de la prensa. En un intento por restarle importancia al éxito inicial que tuvo el iPhone de Apple después de que vendió 4 millones de unidades durante el primer año, se escuchó que un vicepresidente de Nokia dijo: "Hicimos lo mismo desde que comimos juntos el viernes pasado". El comentario tenía el fin de dirigir la atención hacia el hecho de que Apple sólo posee el 4 % del mercado global de los teléfonos celulares. No obstante, dados los cambios en las preferencias de los consumidores, parece que Nokia se está viendo seriamente amenazada.

El crecimiento de los teléfonos inteligentes está rebasando con rapidez el crecimiento del mercado general. Aunque la ventas globales de los aparatos móviles aumentaron un 17 % durante el primer trimestre de 2010, esto se debió principalmente al incremento de la demanda de teléfonos inteligentes, la cual aumentó un increíble 40 %, que representa el mayor aumento anual en la categoría desde 2006. A pesar de los esfuerzos de investigación y desarrollo realizados por Nokia para expandir su cartera de aparatos de lujo, la compañía continúa rezagada en esa área. Apple sólo fabrica teléfonos inteligentes, por lo que busca disfrutar de la mayor participación del crecimiento del mercado. Por ejemplo, Apple vendió 83 % más iPhones en 2009 que el año anterior, un crecimiento mayor que de cualquier otra empresa. En términos de la participación de mercado, eso se traduce en un aumento del mercado global de teléfonos inteligentes del 3 al 13 por ciento.

Nokia aún conserva el título, no sólo del mayor vendedor de teléfonos, sino del mayor vendedor de teléfonos inteligentes, con una participación del 39 %. Sin embargo, Apple tuvo otro gran éxito con su nuevo iPhone 4. Durante el primer día de pedidos previos, la compañía vendió 600 000 unidades (un récord de la empresa) a pesar del hecho de que un volumen mayor al esperado saturó los servidores de las tiendas Apple en línea y de las tiendas AT&T. Pisándoles los talones a los tan demandantes aparatos de Apple, Galaxy S de Samsung y Xperia X10 de Sony-Ericsson pronto estarán en el mercado. Además, la plataforma abierta Android de Google ahora es el cuarto sistema de operación móvil más utilizado.

El hecho de quedarse atrás en este segmento de mercado con tan rápido crecimiento está cobrando su cuota al desempeño económico de Nokia. A la mitad de 2010, el gigante finlandés anunció que su participación de mercado por volumen no variaría durante el año. Dado que los teléfonos inteligentes tienen precios más elevados y márgenes más altos, esto significa que la participación de mercado por ganancias de Nokia en realidad se reducirá. Nokia lanzó otra bomba a los inversionistas al admitir que sus utilidades también serían más bajas que lo pronosticado.

Sin embargo, la compañía está decidida a permanecer en la batalla. Meses después del lanzamiento de los aparatos más recientes de sus competidores, Nokia lanzará su impresionante y nuevo modelo N8, que incluye una cámara de 12 megapíxeles, video de alta definición y servicios de transmisión de televisión continua. No obstante, dada la ventaja de sus competidores, muchos analistas se cuestionan qué tanto éxito tendrá el novedoso modelo de Nokia.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cuenta Nokia con una verdadera estrategia global o sólo posee una serie de estrategias regionales? Explique por qué.

2. Considere los diferentes entornos de marketing global que se estudiaron en el capítulo. ¿Qué diferencias hay en los entornos de los países desarrollados y en los países en desarrollo?
3. Analice la estrategia global de Nokia en términos de las cinco estrategias globales de producto y promoción.
4. ¿Los competidores podrían copiar con facilidad la estrategia global de Nokia?, ¿por qué?
5. Considerando las amenazas competitivas más recientes, ¿qué resultados podría pronosticar para Nokia en los próximos años?

**Fuentes:** Kit Eaton, "Nokia Profit Warning: It's Been Outmaneuvered by Apple", *Fast Company*, 16 de junio de 2010, consultado en: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Ruth Bender, "Apple, RIM Gain Ground in Handset Market", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2010, consultado en: <http://online.wsj.com>; Matt Kapko, "Nokia World: Strategy for the U.S., Emerging Markets", *RCR Wireless News*, 17 de diciembre de 2007, p. 16; James Ashton, "Emerging Markets Help Nokia to Win Race for Mobile Supremacy", *Sunday Times (Londres)*, 27 de enero de 2008, p. 11.

Parte 1: Definición de marketing y el proceso de marketing (capítulos 1-2)

Parte 2: Conocimiento del mercado y de los consumidores (capítulos 3-6)

Parte 3: Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores (capítulos 7-17)

Parte 4: Extensión del marketing (capítulos 18-20)

# 20

## Marketing sustentable: ética y responsabilidad social

### Presentación del capítulo

En este capítulo final examinamos los conceptos del marketing sustentable, la satisfacción de las necesidades de los consumidores, de los negocios y de la sociedad (ahora y en el futuro) a través de acciones de marketing social y ambientalmente responsables. Primero definiremos el marketing sustentable y después analizaremos algunas críticas comunes dirigidas al marketing debido al impacto que tiene sobre los consumidores individuales, y las acciones públicas que fomentan el marketing sustentable. Por último, veremos cómo las propias compañías se benefician al asumir de manera activa prácticas de marketing sustentable que no sólo proporcionan valor a los clientes sino a la

sociedad en su conjunto. Las acciones de marketing sustentable no sólo implican hacer lo correcto, sino que también son positivas para los negocios.

Primero, veremos el concepto de sustentabilidad social y ambiental en los negocios. Tal vez nadie muestre más entusiasmo por la responsabilidad social que Jeffrey Swartz, director general del fabricante de calzado y ropa Timberland, el cual sigue con pasión la misión de utilizar los recursos de su compañía para combatir los problemas sociales del mundo. Sin embargo, él sabe que para lograr esto, su empresa también debe recibir ganancias. Swartz cree firmemente que las compañías pueden hacer ambas cosas, es decir, que pueden tener éxito al hacer el bien.

### Timberland: en búsqueda de un valor sustentable; tener éxito al hacer el bien

**T**imberland no es una compañía con fines de lucro común y corriente. Es verdad que fabrica y vende botas, zapatos, ropa y otros artículos para exteriores durables y de alta calidad, pero su misión corporativa va más allá de la fabricación de buenos productos, ya que busca “marcar la diferencia en las comunidades estadounidenses donde viven y trabajan”.

De manera similar, Jeff Swartz no es un director General típico, ya que considera que el papel de Timberland en el mundo es mucho más importante que los productos que coloca en él. Swartz cree verdaderamente que el hecho de ganar dinero debe ir de la mano con la tarea de lograr que el mundo se convierta en un mejor lugar. El ejecutivo siente tanta pasión por este concepto que en ocasiones se le conoce como el “director profeta”, el mesías de una nueva era de conciencia social. Swartz transmite el mensaje de la ciudadanía corporativa a cualquiera que lo escuche, ya sean sus clientes, sus proveedores o sus empleados.

Por ejemplo, cuando se reunió recientemente con ejecutivos de McDonald’s con el fin de suministrar al gigante de la comida rápida uniformes nuevos, no llevó consigo ningún diseño. De hecho, ni siquiera habló acerca de la ropa; en vez de eso, dio un discurso apasionado sobre la forma en que Timberland podría ayudar a McDonald’s a crear una fuerza laboral más unificada, motivada y propositiva, que podría beneficiar a la compañía y al mundo a largo plazo. Swartz habló sobre las virtudes de la cultura corporativa de Timberland, la cual motiva a los empleados a realizar trabajo voluntario al proporcionarles 40 horas de permiso pagadas cada año. También se refirió a Serv-a-palooza, el día del año que se celebra el festival del voluntario, que pa-

trocina a cientos de proyectos de servicio en docenas de países, y proporciona docenas de miles de horas de trabajo voluntario.

Luego, en lugar de tratar de cerrar la venta, Swartz encomendó a los ejecutivos de McDonald’s la tarea de ayudar realmente a cada comunidad en la que hacen negocios. Al final, Timberland no obtuvo el negocio de los uniformes de McDonald’s, pero Swartz se mostró tan optimista como si lo hubiera hecho. “Le dije a mi equipo que localice 10 lugares más donde pueda tener este tipo de conversación”, dijo. “Nadie cree más en esto que nosotros, y esa es nuestra ventaja competitiva”.

Fundada en 1952 por el abuelo de Jeff, el zapatero Nathan Swartz, la compañía que ahora cotiza en la bolsa está decidida a demostrar que puede obtener utilidades y combatir los problemas sociales, ayudar al medio ambiente y mejorar las condiciones laborales en todo el mundo. Swartz no habla de caridad, ya que es un capitalista confeso; tan sólo está comprometido con pasión con la idea de que una compañía puede tener éxito haciendo el bien. El director general se refiere a esto como el hermoso (y redituable) nexo entre “el comercio y la justicia”.

Durante años, la filosofía de hacer el bien rindió sus frutos. Entre 1992 y 2005, la capitalización de mercado de Timberland creció ocho veces y sus ventas anuales alcanzaron los 1 600 millones de dólares. Durante ese periodo, Swartz implementó una gran cantidad de iniciativas sociales y ambientales; además, estableció algunos de los estándares más rígidos del mundo para la protección de los trabajadores en el sector de la manufactura. La combinación de desempeño financiero y responsabilidad corporativa le otorgaron los elogios de Wall Street y de activistas sociales.



Sin embargo, Timberland se atascó en su camino a la entrega de los premios. Durante los siguientes cuatro años, sus ganancias cayeron casi 20%, y la compañía se vio obligada a recortar líneas de productos y a cerrar varias de sus tiendas. Esto provocó que muchos analistas se preguntaran si Timberland había puesto demasiado interés en la justicia y no el suficiente en el comercio. ¿Es posible que una compañía sirva al doble propósito de los valores y las utilidades?

En esa época de crisis de la compañía, Swartz aprendió algunas lecciones valiosas acerca de la parte comercial del negocio. Sobre todo durante los tiempos económicos difíciles, descubrió que no todos los consumidores de Timberland le otorgan un valor superior a la parte sustentable de la marca. “Hacer el bien” funciona bien en los buenos tiempos. Sin embargo, cuando las cosas van mal, los clientes desean mucho más. Swartz se refiere a los clientes más demandantes de la actualidad:

En esta época, los clientes dicen, “tendría una conversación contigo; [pero] será en mis términos. Tu producto tendrá que ser hermoso a la vista, técnicamente perfecto y distintivo. Y deberá estar disponible donde hago mis compras y al precio que estoy dispuesto a pagar”. Ahora, si logras todas esas cosas, consigues el permiso, en el instante en que el consumidor se relaciona con tu marca, de dedicarle alrededor de 10 segundos al tema de los valores. Y si fallas en algo, terminas hablando contigo mismo, lo que resulta muy triste.

A pesar de los tiempos difíciles, Swartz continúa firmemente comprometido con la misión de Timberland de marcar la diferencia. En lugar de suspender las prácticas sustentables de la compañía, las está incrementando. Y a pesar de la reciente disminución en las ventas, las utilidades aumentaron durante los últimos dos años. Al ver más allá de las dificultades económicas del mundo actual, Swartz insiste en que sólo es cuestión de tiempo para que los consumidores dejen de comprar a las compañías que no sirven a sus comunidades. “Creo que se acerca una tormenta en contra del conformista que dice que suficientemente bueno es suficientemente bueno”, afirma.

Para inspirar a los consumidores a tomar decisiones más sustentables, Timberland coloca etiquetas de Índice ecológico en sus productos. Al imitar a las etiquetas nutricionales que aparecen en los productos comestibles, el índice proporciona una calificación del 0 al 10 de la huella ecológica de cada producto en términos del impacto climático, los químicos utilizados y los recursos consumidos. Mientras más baja sea la puntuación, menor es la huella ambiental.

Timberland está haciendo todo lo posible para reducir la huella que dejan los productos que fabrica y vende. Sin embargo, los esfuerzos de sustentabilidad de la compañía van más allá de la responsabilidad ambiental. Recientemente, Swartz autorizó una nueva estrategia de largo plazo para la responsabilidad corporativa ambiental y social. El plan describe metas a corto y largo plazos, respaldadas por iniciativas fundamentales que coinciden con cuatro pilares estratégicos:

**Timberland no es una compañía con fines de lucro tradicional. Su misión corporativa va más allá de hacer buenos productos y obtener utilidades. Es una empresa que está tratando de marcar la diferencia en el mundo.**



*energía* (reducir las emisiones de gases invernadero), *productos* (diseñar productos reciclables y ambientalmente responsables), *lugares de trabajo* (establecer lugares de trabajo justos, seguros y sin discriminación) y *servicio* (motivar e involucrar a los empleados de Timberland con el servicio).

Timberland está actuando sobre estas iniciativas a un ritmo rápido. La empresa cuenta con un centro de distribución en California que funciona con energía solar, y con una fábrica en República Dominicana que funciona con energía eólica. En la actualidad está instalando iluminación y modificando equipos para reducir el gasto de energía en sus instalaciones, y también está educando a los trabajadores sobre la eficacia en la producción. Asimismo, lanzó dos nuevas colecciones de calzado con suelas hechas de neumáticos de automóvil reciclados. La nueva línea de botas Earthkeeper de la empresa, fabricada con materiales reciclados y orgánicos, dio origen a su campaña del mismo nombre, un esfuerzo realizado a través de las redes sociales en línea, que busca inspirar a un millón de personas a actuar para reducir sus huellas ambientales.

De esta manera, a pesar de los contratiempos recientes, Swartz y Timberland continúan en su búsqueda de un “capitalismo compasivo”; es decir, lograr el éxito haciendo el bien. Swartz tiene una ventaja que no comparten muchos de los altos ejecutivos de compañías con fines de lucro: aunque Timberland es una empresa pública, la familia Swartz controla el 69% de los votos de los accionistas. Por lo tanto, el director general puede establecer sus propios valores corporativos, aunque responda menos a Wall Street. No obstante, no tiene la fantasía de ser intocable. Para Timberland “el comercio” financia “la justicia”. “Ningún desempeño, especialmente en esta época, recibirá apoyo con el tiempo si es de baja calidad”, afirma Swartz. “Tal vez sea indulgente conmigo mismo, y si lo soy y nuestro desempeño se ve afectado, seré despedido de la compañía. Lo que sigo diciéndoles a los accionistas es que creo que estoy persiguiendo un valor sustentable”.<sup>1</sup>

**“Empezamos fabricando botas”, afirma Timberland, “pero somos mucho más que eso. Al igual que usted, nos interesamos por la fortaleza de nuestros vecindarios, el bienestar de nuestro medio ambiente, y la calidad de vida de nuestras comunidades”.**

empeño se ve afectado, seré despedido de la compañía. Lo que sigo diciéndoles a los accionistas es que creo que estoy persiguiendo un valor sustentable”.<sup>1</sup>

# Descripción DE OBJETIVOS

## Objetivo 1

Definir el marketing sustentable y analizar su importancia.

Marketing sustentable

## Objetivo 2

Identificar las principales críticas sociales del marketing.

Críticas sociales contra el marketing

## Objetivo 3

Definir el consumidorismo y ambientalismo, y explicar cómo afectan las estrategias de marketing.

Acciones de los consumidores para fomentar el marketing sustentable

## Objetivo 4

Describir los principios del marketing sustentable.

Acciones de los negocios hacia un marketing sustentable

## Objetivo 5

Explicar el papel de la ética en el marketing.

Ética de marketing

La compañía sustentable

**Los mercadólogos responsables** descubren lo que los consumidores desean, y responden con ofertas de marketing que crean valor para los compradores, con la finalidad de obtener valor a cambio. El *concepto de marketing* es una filosofía de valor para el cliente y de ganancias mutuas. Su práctica dirige la economía a través de una mano invisible que satisface las múltiples y cambiantes necesidades de millones de consumidores.

Sin embargo, no todas las empresas siguen el concepto de marketing. De hecho, algunas compañías usan prácticas de marketing cuestionables, que sirven a sus intereses y no a los de los consumidores. Asimismo, incluso las acciones de marketing bien intencionadas que satisfacen las necesidades actuales de algunos consumidores podrían causar un daño inmediato o futuro a otros consumidores, o a la sociedad en general. Los mercadólogos responsables deben considerar si sus acciones son sustentables a largo plazo.

Considere la venta de camionetas. Estos grandes vehículos satisfacen las necesidades inmediatas de muchos conductores en términos de capacidad, potencia y utilidad. Sin embargo, la venta de las camionetas implica cuestiones más importantes de seguridad para los consumidores y responsabilidad ambiental. Por ejemplo, en los accidentes, las camionetas suelen matar a ambos ocupantes y a los pasajeros de otros vehículos. Las investigaciones demuestran que los ocupantes de las camionetas tienen tres veces más posibilidades de morir en una volcadura que los ocupantes de modelos sedán. Además, las camionetas consumidoras de gasolina utilizan más energía del mundo y otros recursos, y contribuyen de manera desproporcionada a la contaminación y a problemas de tránsito, creando costos que deben pagar las generaciones actuales y futuras.<sup>2</sup>

En este capítulo examinaremos el marketing sustentable y los efectos sociales y ambientales de las prácticas del marketing privado. Primero, intentaremos responder a la siguiente pregunta: ¿qué es el marketing sustentable y por qué es importante?

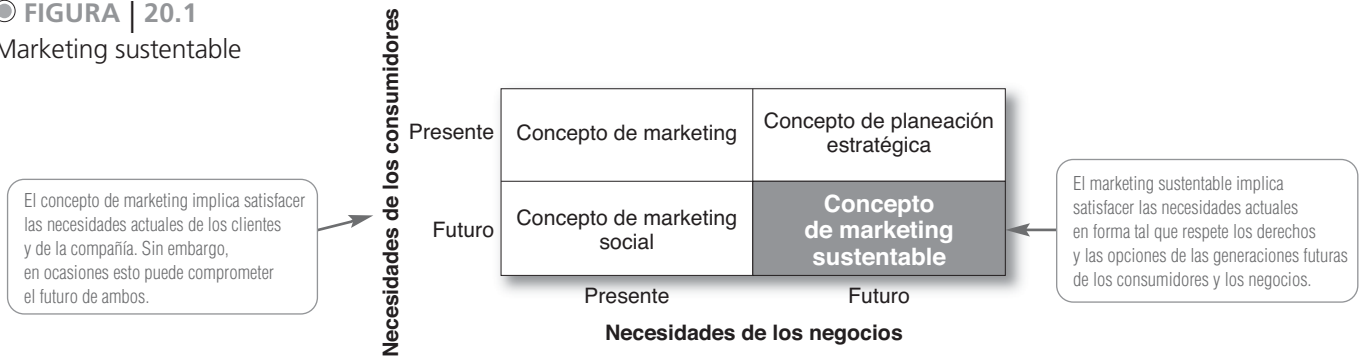
**Comentario del autor** | Los mercadólogos deben pensar más allá de la satisfacción inmediata del cliente y el rendimiento del negocio, y planear estrategias que preserven el mundo para las generaciones futuras.

## Marketing sustentable

El **marketing sustentable** implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y los negocios, y al mismo tiempo conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En la **figura 20.1** se comparan el concepto del marketing sustentable con los conceptos de marketing que se estudiaron en capítulos anteriores.<sup>3</sup>

El *concepto de marketing* reconoce que las organizaciones prosperan cada día al determinar las necesidades y deseos actuales de los clientes meta, y al satisfacer esas necesidades y deseos de una forma más eficaz y eficiente que los competidores. Se enfoca en satisfacer las metas de ventas,

● FIGURA | 20.1  
Marketing sustentable



**Marketing sustentable**

Marketing responsable a nivel social y ambiental, que satisface las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, y al mismo tiempo conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

crecimiento y utilidades a corto plazo de la compañía al proporcionar a los clientes lo que en la actualidad desean. Sin embargo, satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de los consumidores no siempre sirve al mejor bienestar futuro de los clientes o del negocio.

Por ejemplo, las decisiones tempranas de McDonald’s de vender comida rápida sabrosa pero con grandes cantidades de sal y de grasa proporcionaron satisfacción inmediata a los clientes, así como ventas y utilidades para la empresa. Sin embargo, los críticos afirman que McDonald’s y otras cadenas de comida rápida contribuyeron a largo plazo a la epidemia de obesidad de Estados Unidos, dañando la salud de los consumidores y sobrecargando al sistema nacional de salud. A su vez, muchos consumidores empezaron a buscar alimentos más saludables, provocando una caída en las ventas y utilidades de la industria de la comida rápida. Más allá de los aspectos de conducta ética y bienestar social, McDonald’s también fue criticado por la enorme huella ambiental de sus vastas operaciones globales, desde la creación de empaques inútiles y desperdicios sólidos, hasta el uso de energía ineficiente en sus tiendas. De esta manera, la estrategia de la empresa no era sustentable en términos de los beneficios para los consumidores o para ella misma.

Mientras que el *concepto de marketing social* que se incluye en la figura 20.1 considera el bienestar futuro de los consumidores, y el *concepto de planeación estratégica* considera las necesidades futuras de la compañía, el *concepto de marketing sustentable* toma en cuenta ambos aspectos. El marketing sustentable implica acciones responsables a nivel social y ambiental, que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía.

Por ejemplo, como vimos en el capítulo 2, en los últimos años McDonald’s ha respondido con un “Plan para ganar” más sustentabilidad, en el que utiliza la estrategia de ofrecer ensaladas, frutas, pollo a la parrilla, leche baja en grasa y otros productos saludables. Asimismo, después de buscar durante siete años un aceite más saludable para cocinar, la compañía eliminó las grasas transgénicas tradicionales que obstruyen las arterias, sin comprometer el sabor de sus patatas fritas. Además, la compañía lanzó una importante campaña educativa multifacética, llamada “es lo que como y lo que hago... me encanta”, con el fin de ayudar a los consumidores a entender mejor los fundamentos para tener un estilo de vida balanceado y activo.

● La estrategia de McDonald’s denominada “Plan para ganar” también aborda temas ambientales. Por ejemplo, promueve la sustentabilidad del suministro de comida, mayor uso de empaques sustentables que no dañan el ambiente, la reutilización y el reciclaje, y un diseño más responsable de las tiendas. Incluso McDonald’s desarrolló una tarjeta ambiental que califica el desempeño de sus proveedores en áreas tales como el uso del agua, el uso de la energía y el manejo de los desperdicios sólidos.

La estrategia más sustentable de esta compañía le está brindando beneficios y también a sus clientes. Desde que anunció su estrategia denominada Plan para ganar, sus ventas han aumentado más del 50%, y ha incrementado sus utilidades más de cuatro veces. Además, durante los últimos cinco años, la compañía ha sido incluida en el Dow Jones Sustainability Index, lo que reconoce su compromiso con un desempeño económico, ambiental y social sustentable. Así, McDonald’s está bien posicionada para tener un futuro con una rentabilidad sustentable.<sup>4</sup>



● Marketing sustentable: la estrategia de McDonald’s denominada “Plan para ganar” ha creado valor sustentable para los clientes y ha posicionado a la empresa para tener un futuro rentable.

El verdadero marketing sustentable requiere de un sistema de marketing que funcione bien, en el que los consumidores, las compañías, los que toman las decisiones de política pública y otros participantes trabajen en conjunto para garantizar acciones de marketing que sean responsables a nivel social y ambiental. Por desgracia, el sistema de marketing no siempre trabaja de forma continua. En las siguientes secciones analizaremos varias preguntas sobre la sustentabilidad: ¿Cuáles son las críticas sociales más frecuentes del marketing? ¿Qué medidas han tomado los ciudadanos privados para frenar las desventajas del marketing? ¿Qué medidas han tomado los legisladores y los organismos gubernamentales para fomentar un marketing sustentable? ¿Qué medidas han tomado las compañías comprometidas para realizar un marketing socialmente responsable y ético que pueda crear valor sustentable tanto para los clientes individuales como para la sociedad en general?

**Comentario del autor** | En muchas formas, todos nos beneficiamos mucho de las actividades de marketing. Sin embargo, al igual que la mayoría de las actividades humanas, el marketing tiene sus fallas. A continuación presentamos los dos puntos de vista de las principales críticas dirigidas al marketing.

## Críticas sociales contra el marketing

El marketing recibe muchas críticas. Algunas de ellas son justificadas; sin embargo, muchas no. Los críticos sociales afirman que ciertas prácticas de marketing dañan a los consumidores individuales, a la sociedad en su conjunto y a otras compañías de negocios.

### Influencia del marketing en los consumidores individuales

Los consumidores se preocupan mucho por la forma en que el sistema estadounidense de marketing atiende sus intereses. Las encuestas por lo regular revelan que los consumidores tienen actitudes distintas o incluso ligeramente desfavorables hacia las prácticas de marketing. Los defensores de los consumidores, las dependencias gubernamentales y otros críticos han acusado al marketing de perjudicar a los consumidores a través de precios altos, prácticas engañosas, ventas de mucha presión, productos de mala calidad o inseguros, obsolescencia planeada y servicio deficiente a los consumidores en desventaja. Estas prácticas de marketing cuestionables no son sustentables en términos del bienestar a largo plazo para los consumidores o para los negocios.

### Precios altos

Muchos críticos acusan al sistema estadounidense de marketing de que los precios sean más altos de lo que serían con sistemas más “sensibles”. Dichos precios elevados son difíciles de enfrentar, sobre todo cuando la economía entra en crisis. Los críticos señalan tres factores: *costos altos de distribución*, *costos de publicidad y promoción elevados*, y *sobreprecios excesivos*.

**Costos altos de distribución.** Una antigua acusación es que los intermediarios codiciosos elevan los precios muy por arriba del valor de sus servicios. Los críticos afirman que hay tantos intermediarios, que éstos son ineficientes, o que brindan servicios innecesarios o duplicados. Como resultado, la distribución es demasiado costosa, y los consumidores pagan esos costos excesivos como precios más elevados.

¿Cómo responden los minoristas a estas acusaciones? Argumentan que los intermediarios realizan un trabajo que de otra forma tendrían que realizar los fabricantes o los consumidores. Los sobreprecios reflejan servicios que los propios consumidores piden (comodidad, tiendas y surtidos más grandes, más servicios, horarios de servicio más amplios y privilegios de devolución, entre otros). De hecho, dicen que la competencia al menudeo es tan intensa que los márgenes son en realidad bastante reducidos. Si algunos distribuidores tratan de cobrar demasiado en relación con el valor que agregan, surgirán otros vendedores con precios más bajos. Las tiendas que ofrecen precios bajos, como Walmart, Costco, entre otros, presionan a sus competidores para que operen de forma eficiente y mantengan sus precios bajos. De hecho, ante la reciente recesión, sólo los minoristas más eficientes han sobrevivido de manera redituable.

**Costos de publicidad y promoción elevados.** Al marketing moderno también se le ha acusado de incrementar los precios para financiar una intensa publicidad y promoción de ventas. ● Por ejemplo, una docena de pastillas de una marca de analgésicos muy promocionada se vende al mismo precio que 100 pastillas de marcas con menor promoción. Los productos diferenciados (cosméticos, detergentes, artículos de tocador) incluyen costos de promoción y empaque que llegan a representar hasta el 40% o más del precio que el fabricante cobra al minorista. Los críticos argumentan que gran parte de los empaques y la promoción sólo añaden un valor psicológico al producto, en vez de darle un valor funcional.

Los mercadólogos responden que, aunque la publicidad añade costos a los productos, también añade valor al informar a los compradores potenciales acerca de la disponibilidad y los méritos de una marca. Los productos de marca quizá cuesten más, pero ofrecen a los consumidores la



● Una marca de aspirina muy promocionada se vende a un precio mucho más alto que otros productos prácticamente idénticos que no tienen marca o que son de marca propia. Los críticos argumentan que la promoción sólo añade un valor psicológico no funcional al producto.

seguridad de una calidad consistente. Además, los consumidores por lo general adquieren versiones funcionales de los productos a menores precios. Sin embargo, las personas *desean* y están dispuestas a pagar más por productos que también ofrezcan beneficios psicológicos (que los hacen sentir acaudalados, atractivos o especiales). Asimismo, la publicidad y la promoción intensas podrían ser necesarias para que una compañía iguale los esfuerzos de los competidores; el negocio perdería “participación en la mente” si no igualara los gastos de la competencia.

Por otro lado, las compañías están conscientes sobre el costo de la promoción y tratan de gastar su dinero de forma inteligente. Los clientes más austeros de la actualidad exigen un valor genuino por los precios que pagan. El continuo cambio hacia la compra de las marcas propias y de los productos genéricos sugiere que, cuando se trata de valor, los consumidores desean acciones y no sólo discursos.

**Sobrepuestos excesivos.** Los críticos también consideran que algunas compañías agregan sobrepuestos excesivos a sus productos. Señalan a la industria farmacéutica, donde una píldora cuya fabricación cuesta cinco centavos de dólar, cuesta al consumidor dos dólares. También señalan las prácticas de fijación de precios de las empresas funerarias, que se aprovechan de la mezcla de emociones

de los parientes afligidos, y los altos costos de las reparaciones de automóviles y otros servicios.

Los comerciantes responden que la mayoría de las compañías intentan hacer negocios justos con los consumidores porque quieren establecer relaciones con ellos para volver a tratar con ellos, y que la mayoría de los abusos a los consumidores no son intencionales. Cuando los comerciantes deshonestos se aprovechan de los consumidores, deben ser denunciados ante los Better Business Bureaus y las autoridades competentes estatales y federales estadounidenses. Los comerciantes también responden que con frecuencia los consumidores no entienden las razones de los sobrepuestos. Por ejemplo, los sobrepuestos de los productos farmacéuticos deben cubrir los costos de compra, promoción y distribución de los medicamentos existentes, más los elevados costos de investigación y desarrollo para formular y probar nuevos medicamentos. Como la compañía farmacéutica Glaxo-SmithKline ha planteado en sus anuncios; “Las medicinas de hoy financian los milagros del mañana”.

### Prácticas engañosas

En ocasiones se acusa a los comerciantes de prácticas engañosas que provocan que los consumidores creen que obtendrán mayor valor del que obtienen en realidad. Las prácticas engañosas se dividen en tres grupos: fijación de precios, promoción y empaque. La *fijación de precios engañosa* incluye prácticas como anunciar de forma falsa precios “de fábrica” o “de mayoreo”, o una gran reducción de precios a partir de una lista de precios previamente inflada. La *promoción engañosa* consiste en prácticas como la presentación falsa de las características o el desempeño de productos, o atraer a los clientes a la tienda con un producto rebajado que está agotado. El *empaque engañoso* implica exagerar el contenido del empaque mediante un diseño sutil, el uso de etiquetas engañosas o la descripción del tamaño en términos confusos.

Las prácticas engañosas han originado que los legisladores y otros organismos protectores de los consumidores tomen medidas. Por ejemplo, en 1938 el Congreso de Estados Unidos reaccionó ante engaños descarados como la afirmación de que la levadura Fleischmann enderezaba los dientes torcidos, al promulgar la Ley Wheeler-Lea, que otorga a la Federal Trade Commission (FTC) el poder para regular “acciones o prácticas injustas o engañosas”. La FTC ha publicado varios lineamientos que describen prácticas engañosas. A pesar de las nuevas regulaciones, algunos críticos argumentan que las declaraciones engañosas continúan siendo la norma. Considere el exceso de declaraciones “de responsabilidad ambiental” que hacen los mercadólogos en la actualidad:

¿Ha sido víctima del “lavado verde”? Biodegradable, amistoso con el ambiente, reciclado, ecológico, sin residuos de carbono, libre de carbono, hecho con recursos sustentables. Este tipo de frases aparecen cada vez más en productos de todo el mundo, provocando que muchos se cuestionen su validez. Durante los últimos años, la FTC ha estado actualizando sus “guías ecológicas” (lineamientos que pide a las compañías que adopten de forma voluntaria para evitar violar las leyes en contra del marketing engañoso). “Hemos visto un incremento en las frases ambientales”, afirma un abogado del Bureau of Consumer Protection de la FTC. El año pasado, TerraChoice Environmental Marketing, que asesora a las compañías



● **Prácticas engañosas: considere las declaraciones del “marketing ecológico”.** Un estudio reciente realizado por TerraChoice reveló que el 98% de los productos que afirman ser ecológicos cometieron “al menos uno de los pecados del lavado verde”.

sobre el posicionamiento ecológico, revisó las declaraciones hechas por las compañías a cerca de 2219 productos con grandes ventas. ● Con el uso de medidas creadas por oficinas gubernamentales, TerraChoice concluyó que el 98% de los productos cometía “al menos uno de los pecados del lavado verde”. “Hay muchas cosas que están sucediendo que no están bien”, afirma un observador de las tendencias ambientales. “Si los productos en verdad ecológicos tienen dificultades para distinguirse de las falsificaciones, entonces se derrumba todo el concepto de un mercado ecológico”, comenta un ejecutivo de TerraChoice”.<sup>5</sup>

El problema más difícil consiste en definir el término “engañoso”. Por ejemplo, la declaración de un anunciante de que su goma de mascar “sacudirá tu mundo” no debe interpretarse de forma literal. En su lugar, el anunciante podría afirmar que es “publicidad exagerada” (algo inocente para impactar). Sin embargo, otros afirman que las imágenes exageradas y cautivadoras podrían dañar a los consumidores de formas sutiles. Piense

en los populares y viejos comerciales “No tiene precio”, de MasterCard, que describían imágenes de consumidores cumpliendo sus sueños invaluable a pesar de los costos. Los anuncios sugieren que su tarjeta de crédito puede hacerlos realidad. No obstante, los críticos argumentan que este tipo de descripciones hechas por las compañías de tarjetas de crédito fomentan la actitud de “compre ahora pague después” que ha provocado que muchos consumidores *utilicen en exceso* sus tarjetas. También señalan las estadísticas que indican que los estadounidenses han acumulado cantidades impresionantes de deudas en sus tarjetas de crédito (a menudo mucho más de lo que pueden pagar), contribuyendo de forma importante a la reciente crisis financiera de Estados Unidos.

Los mercadólogos indican que la mayoría de las compañías evitan las prácticas engañosas. Dado que éstas perjudican sus negocios a largo plazo, sencillamente no son sustentables. Las relaciones redituables con los clientes se construyen a partir de una base de valor y de confianza. Si los consumidores no reciben lo que esperan, buscarán productos más confiables. Además, los consumidores suelen protegerse a sí mismos del engaño. La mayoría de los consumidores reconoce un intento de ventas de un comerciante y son cuidadosos cuando compran, en ocasiones hasta el punto de no creer en absoluto en las características verdaderas del producto.

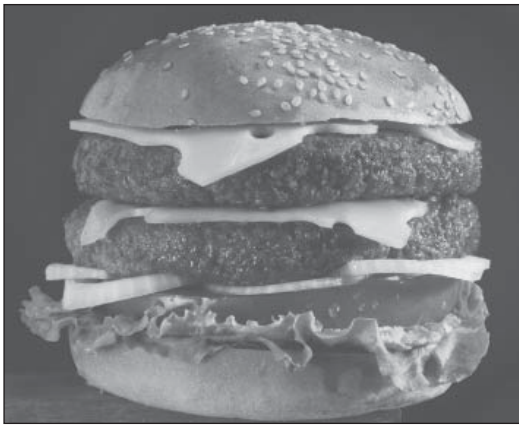
## Ventas de mucha presión

En ocasiones se acusa a los vendedores de utilizar mucha presión para convencer a las personas de que compren bienes que no tenían la intención de comprar. A menudo se afirma que los seguros, los bienes raíces y los automóviles usados se *venden*, no se *compran*. A los vendedores se les capacita para que hablen de manera rápida, sencilla y seductora para lograr la venta. Los comerciantes presionan ya que los concursos de ventas prometen grandes premios a quienes vendan más. De manera similar, los anunciantes de los infomerciales de televisión utilizan presentaciones “convincientes” que provocan una sensación de urgencia en los consumidores que sólo aquéllos con una gran voluntad pueden resistir.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los mercadólogos ganan poco de las ventas de mucha presión. Esta clase de tácticas quizá funcionen en situaciones de ventas de una sola vez, pero con una ganancia a corto plazo. Sin embargo, la mayoría de las ventas deberían buscar la creación de relaciones a largo plazo con clientes valiosos. Las ventas engañosas o de mucha presión podrían dañar seriamente tales relaciones. Por ejemplo, imagine a un gerente de cuenta de P&G tratando de presionar a un comprador de Walmart, o a un vendedor de IBM intentando imponerse a un gerente de tecnología de información de GE. Sencillamente no funcionaría.

## Productos de mala calidad, dañinos o inseguros

Otra crítica tiene que ver con la mala calidad o funcionamiento de los productos. Una de las quejas consiste en que, con gran frecuencia, los productos y servicios no están bien hechos o no tienen un buen desempeño. Una segunda queja se relaciona con la seguridad del producto, tema que ha sido un problema por varias razones, incluyendo la indiferencia de las compañías, mayor complejidad de los productos y bajo control de calidad. Una tercera queja es que muchos productos proporcionan pocos beneficios o que incluso podrían ser dañinos.



● **Productos dañinos:** Burger King muestra una conducta socialmente irresponsable o sólo practica un buen marketing al proporcionar a los clientes una hamburguesa grande y jugosa que evidentemente deleita sus papilas gustativas? A juzgar por la calculadora nutricional que aparece en su sitio Web, en realidad la compañía no está ocultando sus datos nutricionales.

Por ejemplo, piense de nuevo en la industria de la comida rápida. Muchos críticos culpan a la enorme cantidad de comida rápida, abundante en grasas y en calorías, de la creciente epidemia de obesidad estadounidense. Los estudios demuestran que alrededor del 34% de los adultos estadounidenses son obesos, mientras que se considera que otro 34% tiene sobrepeso. Aproximadamente el 32% de los niños son obesos. Este problema nacional del peso continúa a pesar de los estudios médicos repetidos que indican que el exceso de peso provoca un mayor riesgo de enfermedades cardíacas, diabetes y otros padecimientos, incluyendo el cáncer.<sup>6</sup>

Los críticos culpan de inmediato a quienes consideran ambiciosos vendedores de comida, quienes se aprovechan de los consumidores vulnerables, convirtiendo a Estados Unidos en un país de comedores excesivos. Al parecer, algunos comerciantes de comida son más culpables de lo que se les acusa. ● Un ejemplo es Burger King. En una época en la que otras cadenas de comida rápida, como McDonald's, Wendy's y Subway, están ofreciendo alimentos más saludables, Burger King ha lanzado en Japón una hamburguesa monstruosa, como parte de su campaña "Tenlo a tu manera", animando a los consumidores a añadir a la carta productos del menú estándar. Su "Meat Monster" contiene dos trozos de carne, una pechuga de pollo, dos rebanadas de queso, tres trozos de tocino, y, por supuesto, lechuga, tomate y cebolla. La exitosa hamburguesa proporciona la increíble cantidad de 1 160 calorías, 24 gramos de grasa saturada, 240 miligramos de colesterol, 13 gramos de azúcar, 54 gramos de carbohidratos, 69 gramos de grasa, 1.5 gramos de grasa trans

y 2,290 miligramos de sodio. Este número de calorías representa más de la mitad de la cantidad diaria recomendada para una mujer de 40 años, de estatura y peso promedios (como referencia, una Whooper regular tiene 670 calorías), lo que supera por mucho la ingesta de grasa recomendada por el gobierno de ese país en un día completo. En Japón, los clientes también pueden personalizar su monstruo, añadiendo salsa teriyaki, un huevo o una empanada de pescado. Aunque pareciera ir en contra de las tendencias, desde que introdujo esta hamburguesa ("Meat Monster") Burger King ha incrementado sus ventas y engordado sus utilidades.

¿Burger King muestra una conducta socialmente irresponsable al promocionar de forma agresiva una actitud demasiado indulgente a consumidores mal informados o descuidados? ¿O tan sólo practica un buen marketing que crea más valor para sus clientes al ofrecerles hamburguesas grandes y jugosas que deleitan sus papilas gustativas y que les permite tomar sus propias decisiones alimentarias? Hardee's afirma esto último. La compañía dice que sus consumidores meta (hombres jóvenes de 18 a 34 años de edad) son capaces de tomar sus propias decisiones acerca de la salud y el bienestar.

¿Burger King es irresponsable o simplemente receptivo? Como ocurre en muchos asuntos de responsabilidad social, lo correcto e incorrecto podría ser una cuestión de opinión.

Sin embargo, la mayoría de los fabricantes *quiere* producir artículos de buena calidad. La forma en que una compañía maneja los problemas de calidad y seguridad de sus productos podría dañar o mejorar su reputación. Las compañías que venden productos de mala calidad o inseguros se arriesgan a tener conflictos con grupos defensores de consumidores y organismos reguladores. Además, los productos inseguros pueden terminar en juicios de responsabilidad legal y en el pago de grandes indemnizaciones por daños. De hecho, los consumidores que no están contentos con los productos de una empresa quizá eviten futuras compras y animen a otros consumidores para que hagan lo mismo. De esta manera, los errores de calidad no son congruentes con un marketing sustentable. En la actualidad los mercadólogos saben que una buena calidad genera valor y satisfacción para el cliente, lo que a su vez crea relaciones sustentables con el consumidor.

### Obsolescencia planeada

Los críticos también han acusado a algunas compañías de seguir un programa de *obsolescencia planeada*, provocando que sus productos se vuelvan obsoletos antes de que en realidad necesiten ser reemplazados. Acusan a algunos productores de utilizar materiales y componentes que se rompen, gastan, oxidan o pudren mucho tiempo antes de que deban hacerlo. Y si los propios productos no se desgastan lo suficientemente rápido, otras empresas son acusadas de *obsolescencia percibida*, es decir, de cambiar continuamente los conceptos de los consumidores en cuanto a estilos aceptables, con la intención de fomentar compras más tempranas y frecuentes.<sup>7</sup> Un ejemplo evidente es el cambio constante de la moda en el vestir.

Incluso otros productores han sido acusados de introducir líneas planeadas de productos nuevos, que provocan que los modelos viejos se vuelvan obsoletos. Los críticos aseguran que esto



● **Obsolescencia planeada:** la mayoría de las personas tiene un cajón lleno de aparatos con una tecnología que ayer era la más novedosa (sobre todo teléfonos celulares) y que se redujeron al estatus de fósiles.

ocurre en las industrias de productos consumibles electrónicos y de cómputo. Por ejemplo, si usted es como la mayoría de las personas, es muy probable que tenga un cajón lleno de aparatos con una tecnología que ayer era la más novedosa (desde teléfonos celulares y cámaras, hasta iPods y memorias para computadora) y que se redujeron al estatus de fósiles. ● Pareciera que cualquier cosa con más de uno o dos años de antigüedad es irremediamente obsoleta. Por ejemplo, la siguiente es una crítica burlona de los métodos que utiliza Apple para lograr que sus clientes desechen el viejo iPod y compren la versión más reciente y más avanzada:<sup>8</sup>

Es probable que Apple ya haya desarrollado iPods que se convierten en máquinas que pueden utilizarse para orbitar la Luna. Sin embargo, no las veremos pronto. Y, cuando salgan, primero tendrán iPods que podrán utilizarse para volar sobre la casa de su vecino. Luego, unos meses después, lanzarán los que le permitan volar por todo el país, y esos nos parecerán mucho más sorprendentes que los que sólo podían volar por la calle; sin embargo, no serán tan sorprendentes tres meses después, cuando el iPod Sputnik salga al mercado.

Los mercadólogos responden que a los consumidores les *gustan* los cambios de estilo; que se aburren de los artículos viejos y que desean una nueva apariencia de moda, o bien, que *quieren* las últimas innovaciones de alta tecnología, incluso si los viejos modelos aún funcionan. Nadie tiene que comprar el producto nuevo, y si a muy pocas personas les gusta, simplemente fracasará. Por último, la mayoría de las compañías no diseñan sus productos para reemplazar a los anteriores, debido a que no quieren perder a sus clientes provocando que compren otras marcas. En su lugar, ellos buscan alguna mejora constante para garantizar que sus productos cubran o excedan de forma consistente las expectativas del cliente. Gran parte de la llamada obsolescencia planeada es el efecto de las fuerzas competitivas y tecnológicas de una sociedad libre (fuerzas que conducen a bienes y servicios en constante mejora).

## Servicio deficiente a los consumidores en desventaja

Por último, el sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de prestar un servicio deficiente a los consumidores en desventaja. Por ejemplo, los críticos afirman que la población urbana de escasos recursos a menudo se ve obligada a comprar en tiendas más pequeñas, que ofrecen productos de baja calidad y a precios más altos. La presencia de tiendas de grandes cadenas nacionales en zonas de bajos ingresos ayudaría a mantener los precios bajos. Sin embargo, los críticos acusan a los grandes minoristas de cadenas de “restricciones”, es decir, un tipo de discriminación sobre las zonas en desventaja y en donde se evita abrir tiendas.

Por ejemplo, las áreas pobres de Estados Unidos tienen 30% menos supermercados que las áreas de altos recursos. ● Como resultado, muchos consumidores de bajos ingresos se localizan en lo que un experto denomina “desiertos de comida”, los cuales están inundados de pequeños

mercados que ofrecen productos como pizzas congeladas, frituras (como papas fritas), pastelitos rellenos y Coca-Cola, pero donde no es fácil conseguir frutas y verduras, o pescado y pollo frescos. “En la zona de bajos ingresos, uno puede caminar millas sin encontrar una manzana fresca o un pedazo de brócoli”, afirma el director ejecutivo de The Food Trust, un grupo que está tratando de resolver el problema. A su vez, la falta de acceso a alimentos frescos, saludables y a precios bajos tiene un impacto negativo en la salud de los consumidores que carecen de estos servicios en esas áreas.<sup>9</sup>

A las industrias de seguros, de préstamos al consumidor, de atención médica y de la banca se les ha acusado de restricciones similares. Sin embargo, más recientemente los defensores de los consumidores acusaron a los bancos y a las instituciones que ofrecen préstamos por hipotecas de practicar “marginación inversa”. En vez de alejarse de las personas de las zonas urbanas pobres, se dirigían a ellas y las explotaban al ofrecerles hipotecas riesgosas y de baja calidad, en lugar de hipotecas más seguras con mejores términos. Estas hipotecas de baja calidad a menudo tenían tasas de interés ajustables que al principio eran bajas pero que



● **Consumidores con un servicio deficiente:** debido a la falta de supermercados en áreas de bajos ingresos, muchos consumidores en situaciones de desventaja se localizan en “desiertos de comida”, con poco o ningún acceso a alimentos frescos saludables y de bajo precio.



aumentaban con rapidez. Cuando las tasas de interés se incrementaban, muchos propietarios ya no podían cubrir sus pagos de hipoteca. Además, debido a la reducción de los precios de la vivienda, estas personas se veían atrapadas en grandes deudas, y debían más de lo que valían sus casas, provocando declaraciones de bancarrota, embargos y la crisis de las hipotecas de baja calidad.

Es evidente que se deben crear mejores sistemas de marketing para atender a los consumidores en desventaja. De hecho, muchos mercadólogos atienden a estos consumidores de manera redituable con bienes y servicios legítimos que crean valor real. En los casos en los que las compañías no llenen los vacíos, con toda seguridad el gobierno lo hará. Por ejemplo, la FTC ha tomado medidas en contra de los comerciantes que pregonan valores falsos, que niegan servicios de manera injusta o que cobran demasiado a los clientes en situación de desventaja.

## Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto

El sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de contribuir con varios “males” a la sociedad, como crear demasiado materialismo, muy pocos bienes sociales y enormes cantidades de contaminación cultural.

### Deseos falsos y materialismo excesivo

Los críticos afirman que el sistema de marketing pone demasiado interés en los bienes materiales y que el romance que tienen los estadounidenses con las posesiones materiales no es sustentable. Muy a menudo a la gente se le juzga por lo que *tiene* y no por lo que en realidad *es*. Los críticos no ven este interés en las cosas materiales como un estado mental natural, sino como una cuestión de deseos falsos creados por el marketing. Los críticos argumentan que los mercadólogos estimulan el deseo de la gente por los bienes y que crean modelos materialistas de una vida feliz. De esta manera, los mercadólogos han creado un ciclo interminable de consumo masivo, basado en una interpretación distorsionada del “sueño americano”.

La Constitución estadounidense habla de vida, libertad y de la búsqueda de la felicidad, algo que no se consigue con facilidad. Un sociólogo atribuye el gasto excesivo de los consumidores a una “brecha de aspiración” creciente (la brecha entre lo que tenemos y lo que deseamos, entre los estilos de vida que podemos pagar y los que queremos tener). Esta brecha de aspiración es el producto, al menos en parte, de un bombardeo de marketing que anima a las personas a enfocarse en la adquisición y el consumo de bienes. La publicidad provoca que los consumidores aspiren a estilos de vida de celebridades, a tener los mismos recursos que los ricos al adquirir más cosas. Algunos consumidores enloquecidos por el marketing no permiten que algo se interponga entre ellos y sus adquisiciones. Recientemente, en una tienda Walmart de Nueva York, una multitud de 2 000 ávidos compradores atravesó una puerta de vidrio en su urgencia por conseguir artículos rebajados en la venta posterior al Día de acción de gracias, pisando y provocando la muerte a un empleado de la tienda en el proceso.<sup>10</sup>

De esta manera, se considera que el marketing crea falsos deseos que benefician a la industria más que a los consumidores. “En el mundo del consumismo, el marketing existe para fomentar

el consumo”, afirma un crítico del marketing. Es “inevitable que el marketing fomente un consumo excesivo y, debido a esto, un mundo no sustentable a nivel psicológico ni ecológico”. Otro crítico afirma que, “la mayoría de nosotros tenemos satisfechas nuestras necesidades básicas materiales, por lo que en el consumo cada vez mayor buscamos la satisfacción de deseos que el consumo no puede satisfacer. Tener más no siempre es mejor; por lo general es peor”.<sup>11</sup>

Algunos críticos han hecho públicas sus preocupaciones a través de Internet o incluso de forma directa en las calles. Por ejemplo, la defensora de los consumidores Annie Leonard fundó el proyecto The Story of Stuff con un video en Internet de 20 minutos acerca de las consecuencias sociales y ambientales del amor que tiene Estados Unidos por las cosas; el video ha sido visto más de 10 millones de veces en línea, así como en miles de escuelas y centros comunitarios de todo el mundo.<sup>12</sup> ● Y durante más de una década Bill Talen, también conocido como el reverendo Billy, ha salido a las calles a exhortar a las personas a resistir la tentación (la tentación de comprar).<sup>13</sup>



● Materialismo: con el fervor de un predicador callejero y el sentimentalismo de un Santa Claus, el reverendo Billy (fundador de la Iglesia de la vida después de las compras) le dice a todo aquel que lo escuche que la gente camina voluntariamente al infierno del consumo.

Con el fervor de un predicador callejero y el sentimentalismo de un Santa Claus, el reverendo Billy le dice a todo aquel que lo escuche que la gente camina voluntariamente al infierno del consumo. El reverendo Billy, líder de la Iglesia de la vida después de las compras, cree que los compradores casi no pueden resistirse a los mensajes de los medios de comunicación masiva que los animan día y noche a desear y adquirir cosas. Ve una población perdida en el consumo, donde el significado de la existencia individual se desvanece en la niebla de desear, comprar y poseer demasiadas cosas, lo que al final conduce a la “Comprocalipsis”, como el reciente colapso económico mundial. Con un copete de evangelista de televisión, un collarín de sacerdote y un megáfono blanco, al reverendo Bill a menudo se le ve acompañado de su coro evangélico cuando irrumpen en tiendas que considera objetables o aparece en medio de una protesta. Cuando el coro, conformado por voluntarios, empieza a cantar, es difícil ignorarlo: “¡Dejen de comprar! ¡Dejen de comprar! ¡Nunca volveremos a comprar!”

Los mercadólogos responden que estas críticas exageran el poder de los negocios para crear necesidades, que la gente tiene fuertes defensas en contra de la publicidad y de otras herramientas de marketing. Los vendedores son más eficaces cuando apelan a los deseos que ya existen y no cuando tratan de crear deseos nuevos. Además, la gente busca información cuando hace compras importantes y por lo general no se basa en una sola fuente. Incluso las compras menores que podrían verse afectadas por mensajes publicitarios sólo se convierten en compras repetidas sólo si el producto transmite el valor prometido al cliente. Por último, la elevada tasa de fracasos de los productos nuevos demuestra que las compañías no son capaces de controlar la demanda.

A un nivel más profundo, nuestros deseos y valores no sólo se ven influidos por los comerciantes, sino también por la familia, los grupos de amigos, la religión, el antecedente cultural y la educación. Si los estadounidenses son tan materialistas, es porque sus valores provienen de procesos básicos de socialización más profundos de lo que los negocios y los medios de comunicación producirían por sí mismos.

Asimismo, los patrones y las actitudes de consumo también están sujetos a fuerzas más grandes, como la economía. Como vimos en el capítulo 1, la reciente recesión puso freno al materialismo y a los gastos superfluos. En una encuesta de consumidores, el 75% de las personas coincidieron con que “la crisis ha hecho que evalúe lo que es realmente importante en la vida”. Muchos observadores predicen una nueva era de austeridad. Según un analista, “el sueño americano está en una pausa. La mayoría de los estadounidenses aún creen que podrá alcanzar el sueño en algún momento de su vida pero [por ahora] es mejor reforzar los cimientos”. Otro analista comenta que los compradores “ahora se sienten orgullosos de su disciplina financiera recién descubierta”. Como resultado, lejos de alentar a los consumidores más austeros de hoy a que gasten en exceso, los mercadólogos están trabajando para ayudarlos a obtener mayor valor con menos.<sup>14</sup>

### Bienes sociales insuficientes

Se ha acusado a los negocios de excederse en la venta de bienes privados, a expensas de los bienes públicos. A medida que los bienes privados aumentan, requieren más servicios públicos que generalmente no están disponibles. Por ejemplo, un incremento en la posesión de automóviles (un bien privado) requiere de más carreteras, control del tránsito, espacios de estacionamiento y servicios de policía (bienes públicos). La venta excesiva de bienes privados origina “costos sociales”. En el caso de los automóviles, los costos sociales son congestiones viales, escasez de gasolina y contaminación del aire. Por ejemplo, los viajeros estadounidenses pierden, en promedio, 36 horas al año en congestiones de tránsito, lo que cuesta al país más de 87 000 millones de dólares anuales. En el proceso, gastan 2 800 millones de galones de combustible y emiten millones de toneladas de gases invernadero.<sup>15</sup>

Es necesario encontrar una forma de restaurar un equilibrio entre los bienes privados y los públicos. Una opción sería lograr que los productores enfrenten todos los costos sociales de sus operaciones. Por ejemplo, el gobierno está exigiendo a los fabricantes de automóviles que construyan vehículos con motores más eficientes y mejores sistemas para el control de la contaminación. Entonces, los fabricantes de automóviles elevan sus precios para cubrir los costos adicionales. No obstante, si los compradores consideran que el precio de algunos automóviles es demasiado elevado, los fabricantes de tales vehículos desaparecerían. De este modo, la demanda pasaría a los productores que fueran capaces de costear el monto de los costos tanto privados como sociales.

Una segunda opción sería hacer que los consumidores paguen por los costos sociales. ● Por ejemplo, muchas ciudades del mundo están empezando a cobrar “peaje por congestión”, en un esfuerzo por reducir los embotellamientos. Para descongestionar sus calles, la ciudad de Londres ahora cobra un impuesto por congestión de 8 libras al día a cada automóvil que circule en un área del centro de aproximadamente 13 km<sup>2</sup>. El cobro no sólo ha reducido



● **Equilibrio entre los bienes públicos y privados: en respuesta a los embotellamientos, Londres ahora cobra un impuesto por congestión. El cobro ha disminuido la congestión en un 21% y reúne fondos para apoyar el sistema de transporte público de la ciudad.**

los congestionamientos de tránsito en un 21% (70 000 vehículos menos por día) e incrementado el uso de bicicletas en un 43%, sino que también reúne fondos para apoyar al sistema de transporte público londinense.<sup>16</sup>

### Contaminación cultural

Los críticos acusan al sistema de marketing de crear *contaminación cultural*. Nuestros sentidos se ven constantemente bombardeados con marketing y publicidad. Los comerciales interrumpen programas serios; las páginas de anuncios inundan las revistas; los espectaculares estropean paisajes hermosos; los correos no deseados saturan nuestras bandejas de entrada. Estas interrupciones contaminan de manera continua la mente de la gente con mensajes de materialismo, sexo, poder o estatus. Un estudio encontró que el 70% de los estadounidenses piensan que hay demasiados anuncios televisivos, y algunos críticos exigen cambios rápidos.<sup>17</sup>

Los mercadólogos responden a los cargos de “ruido comercial” con los siguientes argumentos: primero, esperan que sus anuncios lleguen básicamente a su público meta. Sin

embargo, a causa de los canales de comunicación masiva, algunos anuncios llegan a la gente que no tiene interés en el producto, lo cual los vuelve aburridos o molestos. Los individuos que compran revistas dirigidas a sus intereses (como *Vogue* o *Fortune*) rara vez se quejan de los anuncios, ya que la revista anuncia productos de su interés.

En segundo lugar, los anuncios permiten que la televisión y la radio sean gratuitas para los usuarios, además de que permiten que los costos de las revistas y los periódicos sean bajos. Mucha gente cree que los comerciales son un precio bajo que se debe pagar a cambio de estos beneficios. Los consumidores consideran que muchos comerciales de televisión son entretenidos y les gusta verlos. Por ejemplo, la audiencia de los anuncios durante el Super Bowl iguala o excede a la audiencia del juego. Por último, en la actualidad los consumidores tienen alternativas. Por ejemplo, pueden reducir los comerciales televisivos en programas grabados o evitarlos por completo en muchos canales de TV por cable o por satélite. Así, para llamar la atención de los consumidores, los anunciantes están haciendo comerciales más entretenidos e informativos.

### Efecto del marketing sobre otros negocios

Los críticos también afirman que las prácticas de marketing de una compañía podrían dañar a otras empresas y reducir la competencia. Hay tres problemas relacionados: las adquisiciones de competidores, las prácticas de marketing que crean barreras para el ingreso y las prácticas de marketing competitivas injustas.

Los críticos aseguran que las compañías resultan perjudicadas y que la competencia disminuye cuando las empresas se expanden al adquirir empresas competidoras, en vez de desarrollar sus propios productos nuevos. La gran cantidad de adquisiciones y el rápido ritmo de la consolidación industrial durante varias décadas han fomentado la preocupación de que vigorosos competidores jóvenes sean absorbidos, y de que se reduzca la competencia. Casi en cualquier industria importante (ventas al menudeo, entretenimiento, servicios financieros, transporte, automóviles, telecomunicaciones, cuidado de la salud) el número de los competidores importantes está disminuyendo.

El tema de la adquisición es complejo. En ocasiones las adquisiciones son buenas para la sociedad. La compañía adquirente podría ganar en economías de escala que reducen los costos y los precios. Una empresa bien manejada podría hacerse cargo de una compañía mal manejada y aumentar su eficacia. Una industria que no fuera muy competitiva podría volverse más competitiva después de su adquisición. Sin embargo, las adquisiciones también pueden ser dañinas, por lo que el gobierno las regula de manera estrecha.

Los críticos también aseguran que las prácticas de marketing impiden que las nuevas compañías ingresen en una industria. Las grandes compañías de marketing pueden utilizar patentes y grandes presupuestos de promoción, así como acaparar a proveedores o concesionarios para que eliminen o mantengan al margen a los competidores. Quienes se ocupan de las regulaciones de antimonopolios reconocen que algunas barreras son el resultado natural de la ventaja económica de hacer negocios a gran escala. Otras barreras podrían superarse por medio de leyes existentes y nuevas. Por ejemplo, algunos críticos han propuesto un impuesto progresivo sobre los gastos de publicidad para reducir la barrera principal que imponen los costos de venta para el ingreso.

Finalmente, algunas compañías han utilizado prácticas de marketing competitivas injustas con la intención de dañar o destruir a otras. Tales empresas pueden fijar precios por debajo de sus costos, amenazar a los proveedores con dejar de comprarles, o desalentar la compra de los productos de un competidor. Para evitar esta clase de competencia depredadora se han creado varias leyes. Sin embargo, resulta difícil probar que un intento o acción fue realmente depredador.

En años recientes, Walmart ha sido acusada de utilizar fijación de precios depredadora en ciertas áreas del mercado con el fin de sacar del negocio a pequeñas empresas familiares.

Walmart se ha convertido en el blanco de las protestas ciudadanas en docenas de lugares donde están preocupados de que las prácticas injustas del gigante minorista saquen del mercado a negocios locales. Sin embargo, mientras que los críticos argumentan que las acciones de Walmart son depredadoras, otros aseguran que su comportamiento sólo es la competencia saludable entre una compañía más eficiente y otras empresas menos eficientes.

Por ejemplo, cuando Walmart inició un programa para vender medicamentos genéricos a 4 dólares, las farmacias locales se quejaron de una fijación de precios depredadora; argumentaron que con esos precios bajos, Walmart seguramente estaba vendiendo por debajo del costo para sacarlas del mercado. Sin embargo, la compañía afirmó que, dado su enorme poder de compra y eficiencia de operaciones, podía obtener ganancias con esos precios. Según la empresa, el programa de 4 dólares no se había diseñado para sacar a los competidores del mercado, sino que se trataba tan sólo de un buen movimiento competitivo que ofrecía un mejor servicio

a los clientes y atraía más personas a sus tiendas. Asimismo, el programa de Walmart provocó una disminución de precios en los medicamentos de prescripción en las farmacias de otros supermercados y tiendas de descuento como Kroger y Target. En la actualidad, existen más de 300 medicamentos de prescripción con un precio de 4 dólares en diversas cadenas.<sup>18</sup>



● Fijación de precios para medicamentos de prescripción en Walmart: ¿se trata de una fijación de precios depredadora o sólo de un buen negocio?

**Comentario del autor** El marketing sustentable no sólo atañe a los negocios y a los gobiernos. A través de la defensa de los consumidores y del ambiente, los consumidores pueden jugar un papel importante.

## Acciones de los consumidores para fomentar el marketing sustentable

El marketing sustentable implica acciones más responsables por parte de los negocios y de los consumidores. Debido a que algunas personas consideran que los negocios son la causa de muchos problemas económicos y sociales, han estado surgiendo movimientos populares organizados encaminados a establecer límites a las empresas. Los dos principales movimientos son el *consumidorismo* y el *ambientalismo*.

El **consumidorismo** es el movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores. Algunos de los *derechos tradicionales de los vendedores* son:

- El derecho a introducir cualquier producto, en cualquier tamaño y estilo, siempre y cuando no sea peligroso para la salud ni la seguridad personal; o si lo es, debe incluir advertencias y controles adecuados.
- El derecho a cobrar cualquier precio por el producto, siempre y cuando no exista discriminación entre tipos similares de compradores.
- El derecho a gastar cualquier cantidad para promocionar el producto, siempre y cuando no se defina como competencia desleal.
- El derecho a usar cualquier mensaje sobre el producto, siempre y cuando su contenido y ejecución no sean engañosos ni deshonestos.
- El derecho a utilizar programas de incentivos de compra, siempre y cuando no sean injustos ni engañosos.

Algunos de los *derechos tradicionales de los compradores* son:

- El derecho a no comprar un producto que se ofrece a la venta.

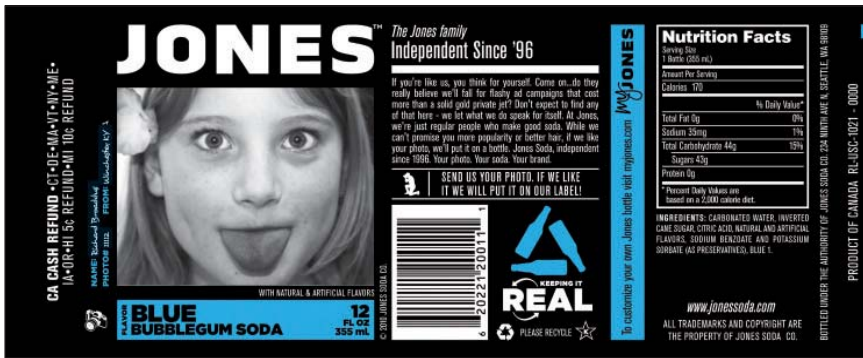
### Consumidorismo

Movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores.

- El derecho a esperar a que el producto sea seguro.
- El derecho a esperar a que el producto funcione como se asegura que lo hace.

Al comparar estos derechos, muchos creen que el equilibrio del poder se inclina hacia el lado de los vendedores. Es verdad que el consumidor puede negarse a comprar, pero los críticos consideran que el comprador dispone de muy poca información, educación y protección para tomar decisiones inteligentes al enfrentarse a vendedores sofisticados. Los defensores de los consumidores exigen los siguientes derechos adicionales de los compradores:

- El derecho a estar bien informado acerca de los aspectos importantes del producto.
- El derecho a ser protegido contra productos y prácticas de marketing dudosos.
- El derecho a influir en los productos y en las prácticas de marketing en formas que mejoren la “calidad de vida”.
- El derecho a consumir ahora en una forma que conserve el mundo para las futuras generaciones de consumidores.



El deseo de los consumidores por recibir más información originó las etiquetas de empaque sobre datos útiles desde ingredientes y datos nutricionales, hasta reciclaje y país de origen. Jones Soda incluso coloca fotografías enviadas por los clientes en sus etiquetas.

Cada derecho propuesto ha originado propuestas más específicas por parte de los consumidoristas, así como acciones protectoras para los consumidores por parte del gobierno. El derecho a estar informado incluye el derecho a conocer el interés real en un préstamo (veracidad de préstamo), el verdadero costo por unidad de una marca (precio unitario), los ingredientes de un producto (rotulado de ingredientes), el valor nutritivo de los alimentos (rotulado nutricional), la frescura de un producto (fecha de elaboración) y los beneficios reales de un producto (veracidad de publicidad). Las propuestas relacionadas con la protección al consumidor son fortalecer los derechos de los consumidores en caso de fraude comercial,

exigir mayor seguridad en los productos, garantizar la privacidad de la información y otorgar mayor poder a las instituciones gubernamentales. Las propuestas relacionadas con la calidad de vida incluyen el control de los ingredientes de ciertos productos y el empaque, así como la reducción del nivel de “ruido” publicitario. Las propuestas para preservar el mundo para el consumo futuro incluyen fomentar el uso de ingredientes sustentables, reciclar y reducir los desperdicios sólidos y administrar el consumo de la energía.

El marketing sustentable no sólo se aplica a los consumidores, sino también a los negocios y a los gobiernos. Los consumidores no sólo tienen el *derecho*, sino también la *responsabilidad* de protegerse a sí mismos, en vez de dejar esta función al gobierno o a alguien más. Los consumidores que creen que fueron engañados podrían hacer varias cosas, como ponerse en contacto con la compañía, con los medios de comunicación masiva o dependencias federales, estatales o municipales; y acudir a los tribunales. Los consumidores también deben tomar buenas decisiones de consumo, recompensar a las empresas que actúan de manera responsable y castigar a las que no lo hacen. A final de cuentas, el paso de un consumo irresponsable a un consumo sustentable está en manos de los consumidores.

## Ambientalismo

Mientras que los consumidoristas tratan de ver si el sistema de marketing satisface de manera eficiente las necesidades de los consumidores, los ambientalistas se preocupan por los efectos del marketing sobre el entorno, y por los costos ambientales de atender las necesidades y los deseos de los consumidores. El **ambientalismo** es un movimiento organizado de ciudadanos, negocios y dependencias gubernamentales, cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

Los ambientalistas no están en contra del marketing ni del consumo; ellos tan sólo buscan que las personas y las organizaciones operen cuidando el medio ambiente. “Con mucha frecuencia el ambiente es considerado una pequeña pieza de la economía”, afirma un activista. “Pero no se trata sólo de una pequeña cosa, sino de aquello de lo que depende cada aspecto de nuestra vida”.<sup>19</sup>

### Ambientalismo

Movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales, cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

Los ambientalistas afirman que el objetivo del sistema de marketing no debe ser incrementar al máximo el consumo, las opciones de los consumidores, ni su satisfacción, sino incrementar al máximo la calidad de vida. "Calidad de vida" no sólo implica la cantidad y la calidad de los bienes y servicios de consumo, sino también la calidad del ambiente.

La primera ola de ambientalismo moderno en Estados Unidos fue impulsada por grupos ambientalistas y consumidores preocupados durante las décadas de 1960 y 1970. Les preocupaba el daño causado al ecosistema por la explotación minera a cielo abierto, la tala indiscriminada de bosques, la lluvia ácida, el calentamiento global, los desperdicios tóxicos y sólidos, y la basura. Además, se interesaban por la pérdida de áreas recreativas y por el crecimiento de los problemas de salud originados por el aire y el agua contaminados, y los alimentos tratados químicamente.

La segunda ola de ambientalismo fue impulsada por el gobierno federal, el cual aprobó leyes y reglamentos durante las décadas de 1970 y 1980 para controlar el impacto ambiental de las prácticas industriales. Esta ola golpeó fuerte a algunas industrias. Las compañías siderúrgicas y las empresas que prestaban servicios públicos tuvieron que invertir miles de millones de dólares en equipo para el control de la contaminación y combustibles más caros. La industria automotriz tuvo que incluir en los automóviles costosos controles de emisiones. La industria de los empaques tuvo que descubrir formas para incrementar el reciclaje y reducir los desperdicios sólidos. Éstas y otras industrias con frecuencia resentían y se resistían a las regulaciones ambientales, sobre todo cuando fueron impuestas demasiado rápido para que las compañías hicieran los ajustes adecuados. Muchas de estas compañías afirman que han tenido que absorber grandes costos que las han hecho menos competitivas.

Las primeras dos olas ambientalistas se combinaron ahora para formar una tercera y más fuerte, en la cual las empresas aceptan más la responsabilidad de no dañar el ambiente. Estas empresas están pasando de las protestas a la prevención, y de las regulaciones a la responsabilidad. Cada vez más compañías están adoptando políticas de **sustentabilidad ambiental**. En términos sencillos, la sustentabilidad ambiental es generar utilidades mientras se toman acciones para salvar al planeta. La sustentabilidad ambiental es una meta social crucial, aunque difícil.

Algunas compañías han respondido a las preocupaciones ambientales de los consumidores haciendo únicamente lo necesario para cumplir con las nuevas leyes o para evitar las reacciones de los ambientalistas. Sin embargo, las empresas inteligentes están tomando medidas no porque los obliguen o para obtener beneficios a corto plazo, sino porque es lo correcto, tanto para el futuro de la empresa como para el futuro ambiental del planeta.

La **figura 20.2** muestra un recuadro que las compañías pueden usar para evaluar su progreso hacia una mejora constante del ambiente; incluye actividades "ecológicas" internas y externas que producen beneficios a corto plazo tanto para la empresa como para el ambiente, y actividades "más allá de lo ecológico" que les brindarán beneficios a largo plazo. En un nivel más básico, una compañía puede realizar *prevención de la contaminación*. Esto no sólo implica el control de la contaminación (limpiar los desperdicios después de crearlos). Prevenir la contaminación significa eliminar o disminuir al mínimo los desperdicios antes de crearlos. Las compañías que hacen hincapié en la prevención han respondido con programas internos "de marketing ambiental", diseñando y desarrollando productos ecológicamente más seguros, empaques reciclables y biodegradables, mejores controles para la contaminación, y operaciones energéticamente más eficientes.

Por ejemplo, Nike fabrica calzado con "materiales preferentemente ambientalistas", recicla tenis viejos e informa a los jóvenes acerca de la conservación, la reutilización y el reciclaje. General Mills redujo en un 20% el empaque de cartón del Hamburger Helper, lo que dio como resultado 500 camiones de distribución menos cada año. UPS ha estado desarrollando su "flotilla ecológica", que ahora cuenta con más de 1 900 vehículos con bajas emisiones de carbono, incluyendo camiones eléctricos, híbridos-eléctricos, de gas natural comprimido, de gas natural licuado y de propano.

**Sustentabilidad ambiental**

Modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que sostengan el medio ambiente y también produzcan utilidades para la compañía.

● FIGURA | 20.2

El recuadro de la sustentabilidad ambiental

Fuentes: Stuart L. Hart, "Innovation, Creative Destruction, and Sustainability" *Research Technology Management*, septiembre-octubre de 2005, pp. 21-27.

	Hoy: ecología	Mañana: más allá de la ecología
Interna	<b>Prevención de la contaminación</b> Eliminar o reducir los desperdicios antes de crearlos	<b>Nueva tecnología limpia</b> Desarrollar nuevos conjuntos de habilidades y capacidades ambientales
Externa	<b>Tutela de productos</b> Reducir al mínimo el impacto ambiental a través del ciclo completo de la vida del producto	<b>Visión de sustentabilidad</b> Crear un esquema estratégico para la sustentabilidad futura

¿Cómo se relaciona la "sustentabilidad ambiental" con la "sustentabilidad de marketing"? La sustentabilidad ambiental implica preservar el ambiente natural, mientras que la sustentabilidad de marketing es un concepto más general que incluye tanto al ambiente natural como al ambiente social (prácticamente todos los temas de este capítulo).



● **Prevención de la contaminación: Subaru de Indiana afirma que ahora envía menos basura al relleno sanitario cada año que la familia estadounidense promedio.**

Intel está instalando sistemas de energía solar en cuatro de sus oficinas; los nuevos paneles solares de una sola oficina reducirán las emisiones de 32.8 millones de libras de bióxido de carbono.<sup>20</sup>

● Subaru of Indiana (SIA), que fabrica todos los automóviles Subaru para Norteamérica y algunos de los Toyota Camrys, presume de que ahora envía menos desechos al relleno sanitario cada año que la familia estadounidense promedio.<sup>21</sup>

En 2000, SIA generaba 459 libras de desperdicios por cada automóvil fabricado. Hacia finales de 2009, se redujo a 245 libras por unidad. De esa cantidad, 190 libras correspondían a acero de fácil reciclaje. Las 55 libras restantes correspondían a plataformas, cartón y plástico, que se reciclaban de diversas maneras. El resultado: la planta de manufactura de SIA no envía ningún desperdicio al relleno sanitario. “Cada vez que revisábamos la eficiencia y la calidad de la planta, también verificábamos si podíamos reducir los desperdicios, reciclar materiales y disminuir el uso de gas, agua y energía”, recuerda Denise Coogan, gerente de seguridad y cumplimiento ambiental de SIA. “Cada gerente de sección en el piso tenía

un objetivo; eran responsables tanto de las metas ambientales, como de las de calidad y de seguridad”. Según Coogan, aunque la reducción de desperdicios era “lo correcto”, era también “rentable si se hacía en la forma correcta. Cada vez que uno deshecha algo, pagó por traerlo y paga por deshacerse de él. Si se reduce el desperdicio, se reducen los costos”. El año pasado la planta ganó 2.3 millones de dólares en reducción de desperdicios.

En el siguiente nivel, las compañías practican la *tutela de productos*, es decir, no sólo disminuyen al mínimo la contaminación en la producción y en el diseño del producto, sino todo el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, y al mismo tiempo reducen los costos. Muchas compañías están adoptando prácticas de *diseño para el ambiente* (DPA) y de *diseño ecológicamente inteligente* (*cradle to cradle*), que implican planear con anticipación el diseño de productos que sean más fáciles de recuperar, reutilizar o reciclar, o bien, regresarlos a la naturaleza después de utilizarlos, convirtiéndolos en parte del ciclo ecológico. El DPA y el diseño ecológicamente inteligente no sólo ayudan a sostener el ambiente, sino que también pueden ser muy redituables para la empresa.

Por ejemplo, hace más de una década, IBM inició un negocio diseñado para reutilizar y reciclar partes de las supercomputadoras que recibía después de arrendarlas. En la actualidad, IBM recibe 40 000 piezas por semana de computadoras y otros equipos IBM usados, los desarma y recupera sus chips y metales valiosos. “Hemos encontrado usos para más del 99% de lo que recibimos, con un índice de envío al relleno sanitario de [menos del 1]”, afirma un vocero de la compañía. Lo que empezó como un esfuerzo ambiental ahora se ha convertido en un negocio de 2 000 millones de dólares para IBM, que recicla de forma redituable equipo electrónico en 22 lugares del mundo.<sup>22</sup>

Las actividades “ecológicas” de la actualidad se enfocan en mejorar lo que las empresas ya hacen para proteger el ambiente. Las actividades “más allá de lo ecológico” que se describen en la figura 20.2 vislumbran el futuro. En primer lugar, a nivel interno las compañías planean *nuevas tecnologías limpias*. Muchas organizaciones que han logrado buenos avances en la mejora constante de la sustentabilidad, todavía están limitadas por las tecnologías existentes. Para desarrollar estrategias completas sustentables, las empresas deben crear nuevas tecnologías innovadoras. Por ejemplo, Coca-Cola está haciendo fuertes inversiones en investigación sobre muchos temas diversos de sustentabilidad.<sup>23</sup>

Desde el punto de vista de la sustentabilidad para Coca-Cola, una lata de aluminio es el empaque ideal. El aluminio se puede reciclar de manera indefinida. Si colocamos una lata de Coca-Cola en un recipiente de reciclaje, el aluminio regresa al anaquel de la tienda en aproximadamente seis semanas. El problema es que la gente prefiere botellas de plástico transparente con tapas que tengan rosca. Casi el 50% del volumen de Coca-Cola se vende en botellas de plástico, tres veces más que en latas de aluminio. Y en la actualidad no son sustentables, ya que están hechas a base de petróleo, que es un recurso no renovable. La mayoría de las botellas termina en rellenos sanitarios o, lo que es peor, tiradas en el camino como basura. Estos envases no pueden reciclarse de forma indefinida debido a que el plástico se decolora. Para atacar este problema de desperdicios, Coca-Cola está invirtiendo más de 60 millones de dólares para construir la planta de reciclaje de botellas plásticas más grande y moderna del mundo, la cual producirá alrededor de 100 millones de libras de plástico PET reutilizable por año.



● **Nuevas tecnologías limpias:** Coca-Cola está invirtiendo muchos recursos en el desarrollo de nuevas soluciones a problemas ambientales. Para reducir los problemas de desperdicio en los empaques, ahora está probando nuevas botellas curvas hechas de maíz, bioplásticos o de un aluminio más fácil de reciclar.

En una solución más permanente, Coca-Cola también está invirtiendo en nuevas tecnologías limpias para resolver éstos y otros problemas ambientales. ● Por ejemplo, la compañía está investigando y probando nuevas botellas hechas de aluminio, maíz o bioplásticos. Además, está diseñando otras alternativas de distribución más ecológicas. En la actualidad, alrededor de 10 millones de máquinas expendedoras y refrigeradores consumen grandes cantidades de energía y utilizan potentes gases invernadero llamados hidrofluorocarbonos (HFC) para mantener frías las bebidas. Para eliminarlos, la compañía invirtió 40 millones de dólares en investigaciones y recientemente empezó a instalar nuevos y brillantes refrigeradores libres de HFC que utilizan entre 30 y 40% menos energía. Coca-Cola también quiere convertirse en un consumidor “neutral de agua” al descubrir formas para que sus embotelladoras desperdicien menos agua, y para proteger y reabastecer los mantos acuíferos en todo el mundo.

Por último, las compañías pueden desarrollar una *visión de sustentabilidad* que les sirva como guía para el futuro. Esta visión muestra cómo los productos, servicios, procesos y políticas de la compañía deben evolucionar, y que deben desarrollarse nuevas tecnologías para lograrlo. Esta visión de sustentabilidad incluye una estructura para el control de la contaminación, la tutela de los productos y nueva tecnología ambiental tanto para la empresa como para otros participantes.

En la actualidad, la mayoría de las compañías se enfoca en la sección superior izquierda del recuadro de la figura 20.2, ya que invierten mucho en la prevención de la contaminación. Algunas organizaciones progresistas implementan la tutela de productos y están desarrollando nuevas tecnologías ambientales. Pocas empresas tienen una visión de sustentabilidad bien definida. Sin embargo, el hecho de hacer hincapié tan sólo en una o dos secciones del recuadro de la sustentabilidad ambiental refleja una actitud de poca visión. Invertir sólo en la mitad izquierda del recuadro ubica a la compañía en una buena posición actual, aunque la deja vulnerable en el futuro. En contraste, un gran énfasis en la mitad derecha sugiere que una empresa tiene una buena visión ecológica, pero carece de las habilidades necesarias para implementarla. De este modo, las compañías deben intentar desarrollar las cuatro dimensiones de la sustentabilidad ambiental.

Por ejemplo, Walmart está haciendo precisamente eso. Mediante sus propias medidas de sustentabilidad ambiental y su impacto sobre las acciones de los proveedores, Walmart se convirtió en los últimos años en la “superniñera ecológica” del mundo. Unilever también ha establecido estándares elevados de sustentabilidad. Durante seis años seguidos ha sido nombrada una de las corporaciones más sustentables en la clasificación de “las 100 corporaciones globales más sustentables del mundo”:<sup>24</sup>

Unilever ha puesto en marcha múltiples programas para manejar el impacto ambiental de sus propias operaciones. Pero éste es sólo el inicio. “El mundo enfrenta enormes presiones ambientales”, afirma la compañía. “Nuestra meta consiste en lograr que nuestras actividades sean más sustentables, así como animar a nuestros clientes, proveedores y otros participantes a hacer lo mismo”. En la “parte de los recursos”, más de dos terceras partes de las materias primas de Unilever proviene de la agricultura, de manera que la empresa ayuda a los proveedores a desarrollar prácticas agrícolas sustentables que satisfagan sus propias altas expectativas para el impacto ambiental y social. La meta a largo plazo consiste en lograr que todas nuestras materias primas sean sustentables para el año 2015. En la “parte de las distintas fases de elaboración de producto” (cuando los consumidores utilizan sus productos), Unilever reduce el impacto ambiental de sus productos durante el uso a través del desarrollo innovador de productos y la educación de sus consumidores. Por ejemplo, casi una tercera parte de los hogares del mundo utilizan productos Unilever para el lavado de la ropa (alrededor de 125 000 millones de lavados cada año). De esta manera, la compañía lanzó el proyecto Cleaner Planet Plan, que busca reducir el impacto de los detergentes en el ambiente al diseñar productos sustentables y fabricarlos de manera eficiente. Sin embargo, hasta un 70% de la huella total de gases invernadero, y el 95% de la huella de agua de los productos Unilever para el lavado de la ropa ocurre durante el uso de los artículos. Así, el proyecto Cleaner Planet Plan también involucra a los consumidores directamente



# Marketing Real 20.1

## El consumidor verde en Latinoamérica

Existe un nuevo segmento de consumidores que, además de los parámetros clásicos de calidad, precio, disponibilidad, servicio y diseño, prefiere productos que sean menos perjudiciales al medio ambiente, convirtiéndose esto en un factor relevante al momento de decidir qué producto comprar (do Paço y Raposo 2009). Este nuevo grupo de consumidores, preocupados, o conscientes, del medio ambiente, son los que se han dado en llamar “Consumidor ecológico” o “Consumidor verde”. Su preocupación por el ambiente condiciona su estilo de vida y su comportamiento adquisitivo, pudiendo incluso estar dispuesto a pagar un poco más por aquellos productos percibidos como respetuosos con la naturaleza. En otros casos, su participación en la protección del ambiente se traduce en un uso racional de los recursos, como el agua o la electricidad, por lo que se trata de consumidores cuya aproximación está relacionada más con factores económicos que con una conciencia del cuidado del ambiente.

Recientemente se está prestando mayor atención a las relaciones entre el comportamiento del consumidor con el mercadeo y el ambiente. Resulta clave para las empresas dimensionar este nuevo segmento de consumidor verde, a fin de orientar sus estrategias y enfocar sus actividades de mercadeo y de responsabilidad ambiental. Comprender cuántos y quiénes son, dónde están ubicados, cuál es su patrón de compra y qué variables sociodemográficas y ambientales son relevantes para diferenciarlos pasa a ser una tarea impostergable (Bohlen, Schlegelmilch y Diamantopoulos, 1993; do Paço y Raposo 2009). En Latinoamérica, la empresa de investigación de mercados multinacional Kantar Worldpanel

(www.kantarworldpanel.com), especialistas en el conocimiento del consumidor a través de paneles continuos, llevó a cabo el estudio *GreenThermometer*, en 2010, cubriendo más de 8000 hogares en 16 de las principales ciudades de Latinoamérica, con el fin de explorar el grado de conciencia verde, o ecológica, de los consumidores de la región.

Entre los principales hallazgos resalta una mayor conciencia, por parte de los consumidores latinoamericanos encuestados, de la necesidad por el cuidado del medio ambiente y una preocupación por temas como el calentamiento global. En ciudades como San Pablo (São Paulo) y Río de Janeiro, por ejemplo, este tema ocupa el segundo lugar entre los motivos de inquietud, sólo precedido por la preocupación por la inseguridad personal (no olvidemos que la inseguridad personal ha sido siempre uno de los principales temas de atención en la región).

Para los entrevistados “ellos mismos” son los responsables de liderar los cambios en materia de cuidado del medio ambiente; lo que se refleja en un consumidor más responsable y consciente. Por otro lado, reconocen en los medios de comunicación y las escuelas, a las instituciones con mayor poder para influir en los cambios en pro del medio ambiente.

El desafío de esta nueva ola ecológica, a vista de los entrevistados, implica vivir de una manera más simple, volver a lo básico, hacer más con menos y reducir los desperdicios, tanto en producción como en materiales de desecho. El desarrollo sustentable es definido como aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro las de las generaciones futuras. Esto se compagina con los resultados de estudios realizados por líderes académicos de otras regiones del mundo (Peattie y Charter 1997)

Los resultados de este estudio sugieren que en la región existen matices con relación a la preocupación por los temas ambientales y el cuidado del planeta. A partir de un análisis de *clusters*, se identificaron seis tipos de consumidores verdes en Latinoamérica (de acuerdo con los beneficios ambientales, sociales o económicos que prevalecen en el pensamiento y acción de los diferentes consumidores entrevistados) y a cada segmento se le asignó un nombre con el fin de ilustrar el patrón de comportamiento de sus integrantes.

**360° Green:** El impacto sobre el medio ambiente condiciona su estilo de



Continúa en la siguiente página

vida, hábitos y conducta. Son los consumidores del mañana, representan el 6% de los latinos **Green Society**. Tienen una visión más colectiva y a ellos les parece más importante solucionar problemas sociales como la pobreza, el hambre, y la educación. Son el grupo más numeroso, conforman el 23% a nivel Latinoamérica.

**Green Shopper:** Son los consumidores que llevan su propia bolsa reusable cuando van al supermercado (supermercado), y adquieren productos orgánicos. Son activos en la labor de búsqueda y divulgación de la información en su preocupación por el bien del planeta. representan el 19% del total de encuestados.

**Green Pocket:** Los beneficios económicos por ahorrar son más importantes que el cuidado del medio ambiente en sí. Hacen uso racional de los recursos naturales, como el agua, y tienen el hábito de desconectar los artefactos eléctricos. Representan al 17% de los entrevistados.

**Dream Green:** Para ellos ser verdes está de moda y resulta *cool*. Están atentos a la información de los empaques y sueñan con un planeta mejor, pero hacen muy poco por él. Conforman el 17% de la población entrevistada.

**Zero Green:** El cuidado del medio ambiente no es su prioridad. Otros temas diferentes al "green" ocupan su mente. Conforman el 18% de los entrevistados.

Aunque los diferentes segmentos están presentes en todas las ciudades latinoamericanas estudiadas, no todos se distribuyen de manera uniforme. Por ejemplo, en Sao Paulo y Río de Janeiro, el segmento más relevante es el Green Society. En México D.F., La Paz y Lima destacan los Green Shoppers, mientras que en Buenos Aires el segmento de mayor tamaño es el de los Green Pocket. En Bo-

gotá, Caracas, Quito y Santiago de Chile los Dream Green son un segmento más importante.

Caso preparado por la Profesora Sofía Esqueda Henríquez. Profesora del IESA de Venezuela.

#### Bibliografía

- Bohlen, G. Schlegelmilch, B. y Diamantopoulos A. Measuring Ecological Concern: A Multi-construct Perspective. *Journal of Marketing Management*. Vol. 9. Issue 4. 1993. Págs. 415-430.
- do Paço, Arminda, Raposo, Mário. "Green segmentation: an application to the Portuguese consumer market". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 27. Issue 3. 2009. Págs. 364-379.
- Peattie, K y Charter, M. "Green Marketing". En McDonagh, P. y Prothero A. (Eds). *Green Management*. The Dryden Press. New York, N.Y. 1997. Págs. 388-412.

**Fuentes:** *GreenThermometer*, estudio realizado en Latinoamérica por Kantar Worldpanel ([www.kantarworldpanel.com](http://www.kantarworldpanel.com)); Kantar Worldpanel. "Green Thermometer", estudio sindicado de investigación en paneles de hogares realizado en Latinoamérica. 2010. Contacto: [info.latam@kantarworldpanel.com](mailto:info.latam@kantarworldpanel.com) / [www.kantarworldpanel.com](http://www.kantarworldpanel.com).

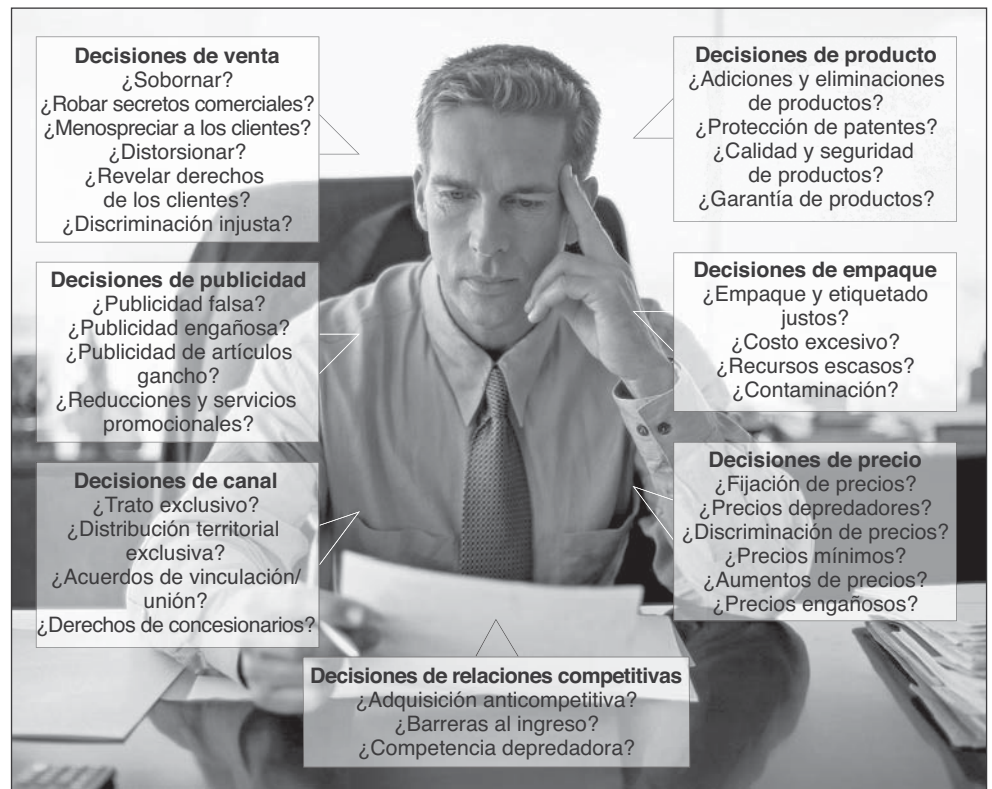
al inculcarles mejores hábitos de lavado para reducir el impacto ambiental. De esta forma, Unilever encabeza toda la cadena de valor (desde los proveedores hasta los consumidores) en la cruzada por salvar el ambiente.

El ambientalismo plantea algunos retos especiales a los comerciantes globales. A medida que desaparecen las barreras comerciales internacionales y se expanden los mercados globales, las cuestiones ambientales tienen un impacto mayor en el comercio internacional. Países de Norteamérica, Europa occidental y otras regiones desarrolladas están creando normas ambientales estrictas. Por ejemplo, en Estados Unidos se han promulgado más de 20 de leyes ambientales significativas desde 1970, y sucesos recientes sugieren que vendrán nuevas regulaciones. Un convenio secundario del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) estableció la Comisión de Cooperación Ambiental para resolver asuntos ambientales. El Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) de la Unión Europea ofrece lineamientos de autorregulación ambiental.<sup>25</sup>

Sin embargo, las políticas ambientales aún varían mucho de un país a otro. Naciones como Dinamarca, Alemania, Japón y Estados Unidos crearon políticas ambientales bien desarrolladas y altas expectativas en el público. No obstante, países en desarrollo como China, India, Brasil y Rusia están apenas en las primeras fases en la creación de esta clase de políticas. Además, es probable que los factores ambientales que motivan a los consumidores en un país no tengan ningún impacto en los consumidores de otro. Por ejemplo, las botellas de bebidas gaseosas de PVC están prohibidas en Suiza o Alemania; pero se les prefiere en Francia, donde se cuenta con un proceso completo de reciclaje para dicho material. Así, las compañías internacionales han enfrentado problemas para desarrollar prácticas ambientales estándar que funcionen en todo el mundo. En su lugar, están creando políticas generales que después se traducen en programas individuales que cumplan con las regulaciones y expectativas locales.

● FIGURA | 20.3

Principales áreas de decisión de marketing que serían cuestionadas desde el punto de vista legal



## Acciones públicas para regular el marketing

Las preocupaciones ciudadanas sobre las prácticas de marketing suelen llamar la atención pública y lograr que se propongan leyes. En el capítulo 3 estudiamos muchas de las leyes que regulan el marketing. La tarea consiste en traducir esas leyes en un lenguaje que los ejecutivos de marketing entiendan conforme toman decisiones acerca de las relaciones competitivas, productos, precios, promoción y canales de distribución. La ● **figura 20.3** ilustra los principales problemas legales que enfrenta la gerencia de marketing.

**Comentario del autor** | Al final, los propios comerciantes deben responsabilizarse del marketing sustentable. Esto implica operar de una forma responsable y ética para transmitir valor inmediato y futuro a los clientes.

## Acciones de los negocios hacia un marketing sustentable

Al principio, muchas compañías se opusieron al consumidorismo, al ambientalismo y a otros elementos del marketing sustentable, ya que pensaban que las críticas eran infundadas o que carecían de importancia. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las compañías han adoptado principios de marketing sustentable como una forma de crear mayor valor inmediato y futuro para los clientes y fortalecer relaciones duraderas con ellos.

## Principios del marketing sustentable

Bajo el concepto del marketing sustentable, el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo, a largo plazo, del sistema de marketing, el cual debería guiarse por cinco principios de marketing sustentable: *marketing orientado al consumidor*, *marketing de valor para el cliente*, *marketing innovador*, *marketing con sentido de misión* y *marketing para la sociedad*.

### Marketing orientado al consumidor

Principio de marketing sustentable según el cual la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

### Marketing orientado al consumidor

El **marketing orientado al consumidor** consiste en que la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor; debería trabajar duro para percibir, servir y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes, tanto ahora como en el futuro. Todas las buenas compañías de marketing que analizamos en este libro tienen algo en común: una pasión total por entregar un valor superior a clientes elegidos cuidadosamente. Sólo viendo el mundo a través de los ojos de los clientes la compañía creará relaciones duraderas y redituables con ellos.

### Marketing de valor para el cliente

Principio de marketing sustentable según el cual una compañía debe dedicar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

### Marketing innovador

Principio del marketing sustentable que requiere que una compañía busque mejoras verdaderas tanto para los productos como para el marketing.

### Marketing con sentido de misión

Principio del marketing sustentable según el cual una compañía debería definir su misión en términos sociales completos en vez de términos de productos limitados.

## Marketing de valor para el cliente

Según el principio de **marketing de valor para el cliente**, la compañía debería asignar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente. Muchas de las cosas que hacen los mercadólogos (promociones de ventas únicas, cambios menores al empaque, publicidad de respuesta directa) podrían elevar las ventas a corto plazo, pero agregan menos *valor* que mejoras reales en la calidad, las características o la conveniencia del producto. El marketing ilustrado exige la creación de relaciones a largo plazo y lealtad de los clientes mediante el mejoramiento continuo del valor que éstos reciben de la oferta de mercado de la empresa. Al crear valor *para* los clientes, a cambio la compañía puede obtener valor *de* ellos.

## Marketing innovador

El principio de **marketing innovador** obliga a la compañía a buscar continuamente mejoras verdaderas en los productos y en el marketing. La compañía que ignora nuevas y mejores formas de hacer las cosas, al final perderá clientes que se irán con otra compañía que encuentre una mejor forma de hacerlo. Un excelente ejemplo de marketing innovador es Samsung:<sup>26</sup>

Hace no muchos años, Samsung era una marca de productos electrónicos de imitación que usted adquiriría si no podía costear un artículo Sony. Pero en la actualidad la marca posee un halo innovador y de gran prestigio. En 1996, Samsung Electronics decidió dejar de hacer copias baratas y convertirse en un rival de Sony, no sólo en tamaño sino en estilo e innovación. La compañía contrató a un grupo de diseñadores jóvenes y entusiastas que crearon un torrente de productos nuevos, elegantes y audaces dirigidos a usuarios muy sofisticados. Samsung los denominó “obras de arte del estilo de vida”: desde teléfonos celulares de colores brillantes hasta televisores de pantalla ancha que se cuelgan en las paredes como cuadros. Cada producto nuevo debía pasar la prueba “¡guau!”: si el producto no lograba una reacción de “¡guau!” durante la prueba de mercado, se regresaba de inmediato al estudio de diseño. Gracias a su estrategia de innovación, la empresa rebasó muy pronto sus elevadas metas, y más. Ahora Samsung Electronics es, por mucho, la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, con 50% más ventas que Sony. La empresa es el fabricante de televisores más grande del mundo y el segundo productor de teléfonos celulares. Además, los clientes buscan sus diseños. Recientemente, Samsung obtuvo ocho premios en el International Design Excellence Awards (IDEA), mientras que Apple se llevó a casa sólo siete. Según un diseñador de Samsung, “ya no somos la empresa barata”.<sup>27</sup>

## Marketing con sentido de misión

El **marketing con sentido de misión** implica que la compañía debería definir su misión en términos *sociales* completos y no en términos limitados de *producto*. Cuando la compañía define una misión social, los empleados se sienten mejor con su trabajo y tiene un sentido más claro de dirección. Las marcas que están relacionadas con misiones más completas pueden atender mejor los intereses a largo plazo tanto de la marca como de los consumidores.

Por ejemplo, PEDIGREE hace buena comida para perros, pero la marca no sólo tiene que ver con eso, ya que está relacionada con la frase publicitaria “La regla de los perros”. La frase publicitaria “es la encapsulación perfecta de todo lo que representamos”, afirma un mercadólogo de PEDIGREE. “Todo lo hacemos por nuestro amor a los perros, debido a la regla de los perros. Así de sencillo”. Este posicionamiento enfocado en una misión impulsa todo lo que hace la marca, tanto a nivel interno como externo. ● Un vistazo a un anuncio de la compañía o una visita al sitio Web PEDIGREE.com confirma el hecho de que las personas que están detrás de esta marca en verdad creen en la misión de la “Regla de los perros”. Un manifiesto interno llamado “Dogma” incluso anima a los empleados a llevar a sus perros al trabajo y a las visitas de ventas. Para cumplir en su totalidad la promesa de la marca de “La regla de los perros”, la compañía creó la PEDIGREE Adoption Drive Foundation, que ha reunido millones de dólares para ayudar a que “perros en refugios” encuentren buenos hogares. El marketing con sentido de misión ha convertido a PEDIGREE en la principal marca de comida para perros del mundo.<sup>28</sup>

Algunas compañías definen sus misiones corporativas generales en términos sociales completos. Por ejemplo, definida en términos limitados de producto, la misión del expendio de café con una filosofía empresarial y con responsabilidad social y ecológica podría ser: “Vender café para beber al aire libre”. Sin embargo, Café la Selva plantea una misión más amplia: promover el desarrollo de la industria cafetalera del país aunado al progreso de las comunidades indígenas



● **Marketing con sentido de misión: un vistazo a un anuncio de PEDIGREE o una visita al sitio Web PEDIGREE.com confirma el hecho de que las personas que están detrás de esta marca en verdad creen en la misión de la “Regla de los perros”.**

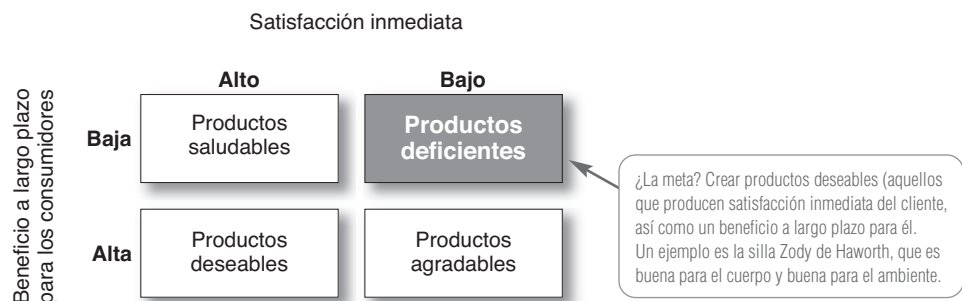
**Marketing para la sociedad**  
Principio del marketing sustentable que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

● **FIGURA | 20.4**  
Clasificación social de los productos

**Marketing para la sociedad**

Con el principio del **marketing para la sociedad**, una organización toma decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, las necesidades de la empresa y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad. Las compañías deberían estar conscientes de que descuidar los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad sería un atentado en contra de ellas. Las compañías que están alertas ven los problemas sociales como oportunidades.

El marketing sustentable exige productos que no sólo sean agradables sino también benéficos. La diferencia se muestra en la ● **figura 20.4**. Los productos se clasifican según su grado de satisfacción inmediata de los consumidores y los beneficios a largo plazo para ellos.



productoras mediante la filosofía y el establecimiento del “comercio justo”. Desde sus inicios, Café la Selva ha tenido una misión apasionada de responsabilidad social.

Café la Selva, surge como iniciativa de la unión de ejidos de la selva con el objetivo de crear un canal de distribución en el ámbito nacional para el café de los pequeños productores indígenas, quienes hasta la creación de las cafeterías detinaban sus esfuerzos a la exportación de su café en verde (sin tostar) a los mercados de holanda, dinamarca, alemania, inglaterra, estados unidos y Canadá. Ha sustentado su estrategia de crecimiento en la comercialización directa del café producido por los pequeños productores socios de la unión de ejidos. Haciendo énfasis en la responsabilidad social y cuidado de las tierras mexicanas.

Cada año, desde 1985, la compañía apoya a los pequeños productores indígenas de Chiapas, miembros de la unión de ejidos de la selva, organización con 20 años de trayectoria en el ramo cafetalero.

Sin embargo, no es fácil tener un “balance final doble” de valores y utilidades. Durante años, compañías como Café la Selva, Ben & Jerry’s, Café Punta del Cielo, todas reconocidas y respetadas por “anteponer los principios a las utilidades”, en ocasiones han tenido épocas financieras poco exitosas. Sin embargo, en los últimos años ha surgido una nueva generación de empresarios sociales, gerentes de negocios bien entrenados que saben que para “hacer el bien” primero debe “irles bien” en términos de operaciones de negocios redituables. Como vimos en la historia al inicio del capítulo, el director general de Timberland, Jeff Swartz se refiere a esto como el nexo hermoso (y redituables) entre el “comercio” y la “justicia”. La misión de Timberland consiste en obtener utilidades mientras marca una diferencia en el mundo. Asimismo, en la actualidad un negocio socialmente responsable

ya no es territorio exclusivo de pequeños empresarios conscientes. Muchas compañías y marcas grandes y establecidas (desde Walmart y Nike hasta PepsiCo) han adoptado misiones con un gran contenido de responsabilidad social y ambiental (vea Marketing Real 20.2).

# Marketing Real 20.2

## Marketing socialmente responsable: haciendo del mundo un mejor lugar

Si escucha el término *socialmente responsable*, es probable que piense en un puñado de compañías, como Ben & Jerry's, The Body Shop, Burt's Bees, Stonyfield Farms, Patagonia y TOMS Shoes, sólo por nombrar algunas. Empresas como éstas impulsaron el concepto de "negocio guiado por valores" o "capitalismo bondadoso". Su misión: usar los negocios para hacer del mundo un mejor lugar.

El pionero clásico de "hacer el bien" es Ben & Jerry's. Ben Cohen y Jerry Greenfield fundaron la compañía en 1978 como un organismo profundamente preocupado por sus responsabilidades ambientales y sociales. Ben & Jerry's sólo compraba leche y crema sin hormonas, y utilizaba frutas y nueces orgánicas para fabricar sus helados, los cuales vendía en contenedores ecológicos. Hacía todo lo posible por comprar sus productos a proveedores de grupos minoritarios y en desventaja. Desde sus primeras creaciones, como el Rainforest Crunch, hasta su sabor más reciente Chocolate Macadamia (hecho con macadamias sustentables y con cocoa y vainilla que poseen un certificado de comercio justo), Ben & Jerry's ha encabezado diversas causas sociales y ambientales durante varios años. Desde sus inicios, la compañía donaba un sorprendente 7.5% de utilidades, antes de impuestos, para apoyar proyectos que mostraban "una solución creativa de problemas y esperanza... relacionados con niños y familias, grupos en desventaja y el medio ambiente". Hacia mediados de la década de 1990, la empresa se había convertido en la segunda marca de helados de lujo de Estados Unidos.

Sin embargo, a medida que los mercados fueron invadidos por competidores que no estaban comprometidos con una misión donde "los principios se anteponen a las utilidades", como la de Ben & Jerry's, su crecimiento y sus ganancias se estancaron. Después de varios años de una situación financiera mediocre, la compañía fue adquirida por el gigante de bienes de consumo, Unilever. ¿Qué sucedió con los elevados ideales de los fundadores de un capitalismo bondadoso? En retrospectiva, es probable que Ben & Jerry's se haya enfocado demasiado en temas sociales a expensas de una buena admi-

nistración de negocios. Ben Cohen en realidad nunca quiso ser un hombre de negocios. De hecho, según un analista, Cohen "consideraba a los empresarios como herramientas del complejo militar-industrial, y a las utilidades como una mala palabra". En una ocasión Cohen comentó, "llegó un momento [en el que tuve que admitir] 'soy un hombre de negocios'. Para mí fue difícil pronunciar estas palabras".

No es fácil tener un "balance final doble" de valores y utilidades. Operar un negocio ya es bastante difícil; añadir metas sociales a las demandas de atender a los clientes y obtener una utilidad suele ser demandante y trastornante. Uno no puede llevar buenas intenciones al banco. De hecho, muchos de los negocios que se basan en valores han sido adquiridos por empresas más grandes. Por ejemplo, Unilever absorbió a Ben & Jerry's, Procter & Gamble compró Gillette, L'Oreal adquirió The Body Shop y Nestlé compró Gerber.

No obstante, las experiencias de pioneros como Ben & Jerry's le dio al movimiento de los negocios socialmente responsables algunas grandes lecciones. Como resultado, surgió una nueva generación de empresas impulsadas por una misión, que no son activistas sociales con un gran corazón que odia el capitalismo, sino gerentes de negocios bien capacitados y constructores de empresas que sienten pasión por una causa. Estos nuevos partidarios por un balance final doble saben que para "hacer el bien", primero debe "irles bien" en términos de operaciones de negocios viables y redituables.

Por ejemplo, Procter and Gamble, que fabrica diferentes productos, tiene la misión de "proveer productos de marca y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los consumidores de hoy y de las próximas generaciones". En la actualidad se ha preocupado por el medio ambiente y ha generado proyectos de sustentabilidad que se ven reflejados en sus productos, en las operaciones, y en la responsabilidad social que ha generado. P&G entiende que la mayor contribución al medio ambiente que puede realizar es ayudar a los consumidores a reducir su huella

ambiental con productos innovadores que aprovechen la experiencia en investigación, desarrollo y conocimiento del mercado que posee la compañía. Además de que utiliza una serie de herramientas que le permiten entender la huella ambiental de un producto, desde la extracción de las materias primas hasta su disposición final, con el propósito de realizar un análisis objetivo y enfocar las innovaciones en donde se pueda contribuir más a reducir el daño al ambiente.

Uno de sus principales proyectos es la creación de envases sustentables, por lo que exploran diversas opciones para incorporar materiales reciclados o renovables en los envases de sus productos. Por ejemplo, recientemente se anunció un proyecto piloto para introducir al mercado botellas de plástico derivado de caña de azúcar, 100% reciclables, en las marcas Pantene, Max Factor y Covergirl. Este programa forma parte de la nueva visión de sustentabilidad de P&G que busca utilizar materiales 100% reciclables o de origen renovable.

Han revolucionado uno de los productos que genera mayor impacto ambiental al momento de desecharlos: los pañales. Después de un análisis de ciclo de vida a los pañales Pampers, se determinó que la mayor



**Después de un análisis de ciclo de vida a los pañales Pampers, se determinó que la mayor oportunidad para reducir daño al ambiente está en reducción del volumen de cada pañal, menos residuos sólidos menos energía consumida en la fabricación y menos peso del producto.**

oportunidad para reducir la huella ambiental de este producto está en la extracción y producción de las materias primas, por lo que P&G desarrolló la tecnología “Dry Max”, una nueva molécula gelatinizante que permite remover el aire atrapado dentro de los pañales. Esta tecnología provee mejor protección a los bebés al tener mayor absorción y proporcionar mayor libertad de movimiento, pero más importante aún es que, desde la perspectiva ambiental existen los siguientes avances:

- 20% reducción del volumen de cada pañal.
- 12 a 13% menos residuos sólidos en todo el ciclo de vida.
- 8 a 11% menos energía consumida en la fabricación.
- 10% menos peso del producto.

Asimismo su marca de toallas femeninas Naturella encontró una técnica más sencilla para envasar el producto y mediante una reingeniería de este proceso reducir en un 20% la cantidad de material de empaque utilizado y en un 80% las emisiones dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) derivadas del proceso de fabricación.

Las compañías pequeñas con grandes metas sociales son escasas. Sin embargo, en la actualidad las misiones de responsabilidad social ya no son exclusivas de empresas nuevas con buenas intenciones. La responsabilidad social se ha generalizado, ya que grandes corporaciones (como Walmart, Nike, Starbucks, Mars y PepsiCo) están adoptando más iniciativas “para cambiar el mundo”. Por ejemplo, Walmart se está convirtiendo

con rapidez en la principal niñera ecológica del mundo. Starbucks creó C.A.F.E. Practices, que son lineamientos para lograr productos de calidad, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental.

Nike dirige una completa agenda de responsabilidad social y ambiental que incluye desde diseños de productos y procesos de fabricación ecológicos, hasta la mejora de las condiciones de casi 800 000 trabajadores de su cadena global de suministro y programas para involucrar a la juventud del mundo en la lucha contra el Sida en África. Al actuar más como Ben & Jerry's y Method, que como una corporación grande e insensible, Nike afirma: “Podemos utilizar el poder de nuestra marca, la energía y la pasión de nuestro personal y la escala de nuestro negocio para provocar un cambio significativo”. Según un gerente de Nike: “Nuestros clientes esperan eso de nosotros. No se trata de dos o tres zapatos ecológicos, sino de cambiar la forma en que nuestra compañía hace las cosas en general”.

Algunas marcas están construyendo sus verdaderas identidades alrededor de misiones de responsabilidad social. Por ejemplo, como explicamos antes, la marca Pedigree de Mars Inc. utiliza la misión de la “Regla de los perros” para animar a las personas a adoptar perros sin hogar y financiar el cuidado de es-

tos animales en los refugios. El año pasado, la compañía distribuyó 1.5 millones de dólares en donativos para 1 000 refugios de animales. Pedigree dona un plato de comida para perro a los refugios cada vez que suma un fanático en Facebook. El año pasado, entregó más de 4 millones de platos de comida, cantidad suficiente para alimentar a todos los perros de los refugios de Estados Unidos durante un día.

De igual forma, mediante su campaña Pepsi Refresh, PepsiCo redefine su marca principal no sólo como una bebida gaseosa, sino como un agente de cambio para el mundo. Durante un año de esfuerzo, el Pepsi Refresh Project ha otorgado 20 millones de dólares en donativos a cientos de individuos y organizaciones de comunidades locales que proponen ideas que “harán del mundo un mejor lugar”. Pepsi está respaldando el proyecto con una campaña costosa y tradicional de marketing social. No se trata simplemente de un esfuerzo de marketing relacionado con una causa, sino que Pepsi Refresh Project logre que “hacer el bien” se convierta en un elemento importante de la misión y posicionamiento de la compañía. Según el director de marketing de Pepsi: “Queremos que las personas estén conscientes de que cada vez que beben una Pepsi están apoyando el Pepsi Refresh Project y las ideas que van a hacer prosperar a este país”.

---

**Fuentes:** Citas y otra información de Bob Liodice, “10 Companies with Social Responsibility at the Core”, *Advertising Age*, 19 de abril de 2010, p. 88; Mike Hoffman, “Ben Cohen: Ben & Jerry’s Homemade, Established in 1978”, *Inc*, 30 de abril de 2001, p. 68; Sindy N. Bhanoo, “Products That Are Earth-and-Profit Friendly”, *New York Times*, 12 de junio de 2010, p. B3; Elaine Wong, “Pepsi Community Effort Finds Fans on Social Nets”, *Brandweek*, 9 de junio de 2010, consultado en [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com); [www.nikebiz.com/responsibility/](http://www.nikebiz.com/responsibility/), consultado en noviembre de 2010; [http://www.pg.com/es\\_MX/sustainability/improving\\_through\\_products.shtml](http://www.pg.com/es_MX/sustainability/improving_through_products.shtml); y <http://www.merca20.com/pg-mercadotecnia-verde-por-un-mejor-planeta/>.

### Productos deficientes

Productos que no tienen ni atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

### Productos agradables

Productos que ofrecen una gran satisfacción inmediata, aunque a la larga podrían dañar a los consumidores.

### Productos saludables

Productos que tienen escaso atractivo, pero que a largo plazo podrían beneficiar a los consumidores.

### Productos deseables

Productos que ofrecen tanto una gran satisfacción inmediata como grandes beneficios a largo plazo.

Los **productos deficientes**, como los medicamentos ineficaces y con mal sabor, no tienen un atractivo inmediato ni ofrecen beneficios a largo plazo. Los **productos agradables** brindan una gran satisfacción inmediata, aunque quizá perjudiquen a los consumidores a largo plazo. Algunos ejemplos son los cigarrillos y la comida chatarra. Los **productos saludables** tienen poco atractivo inmediato, pero pueden beneficiar a los consumidores a largo plazo, como los cascos para bicicleta o algunos productos de seguros. Los **productos deseables** ofrecen tanto una gran satisfacción inmediata como grandes beneficios a largo plazo, como un desayuno sabroso y nutritivo.

Los ejemplos de productos deseables abundan. El foco fluorescente compacto Energy Smart de GE proporciona una buena iluminación, al mismo tiempo que ofrece una larga vida y ahorro de energía. La lavadora de carga frontal Neptune de Maytag ofrece una limpieza superior, además de ahorrar agua y hacer un uso eficiente de la energía. Y el vaso de Café Punta del Cielo, no sólo es atractivo, sino también responsable ambientalmente. La silla está fabricada sin PVC, cloro-fluorocarbonos (CFC), cromo o cualquier otro material tóxico. El 98% de la silla puede reciclarse; alrededor del 50% ya ha sido reciclado. La energía que se utiliza en el proceso de fabricación está completamente equilibrada con energía eólica. Cuando llega el momento de desechar la silla, la compañía la recuperará y reutilizará sus componentes.<sup>29</sup>

Las compañías deben tratar de convertir todos sus productos en artículos deseables. El desafío impuesto por los productos agradables consiste en que se venden muy bien pero pueden terminar perjudicando al consumidor. Por lo tanto, la oportunidad de producto consiste en añadir beneficios a largo plazo sin reducir las cualidades agradables del producto. El desafío que



● **Productos deseables:** PepsiCo contrató a un equipo de científicos para desarrollar una gran cartera de productos saludables, como la nueva marca Trop50.

imponen los productos saludables es agregar algunas cualidades agradables para que se vuelvan más deseables en la mente de los consumidores.

Por ejemplo, PepsiCo recientemente contrató a un equipo de “científicos idealistas”, encabezados por un antiguo director de la Organización Mundial de la Salud, con el fin de que ayudaran a la empresa a crear nuevas opciones de productos saludables y atractivos, y al mismo tiempo “lograr que las cosas malas sean menos malas”.<sup>30</sup> El grupo de médicos, y otros profesionales de la salud, bajo la dirección del vicepresidente para la política de salud global de PepsiCo, buscan ingredientes más saludables que puedan convertirse en múltiples productos. ● Por ejemplo, sus esfuerzos condujeron al desarrollo de un endulzante completamente natural y sin calorías, que ahora se incluye en varias marcas nuevas de la empresa, como la marca Trop50 que vale 100 millones de dólares, y una variante del jugo de naranja Tropicana que no contiene endulzantes artificiales y está fabricado con la mitad de azúcar y calorías.

## Ética de marketing

La ética es fundamental para el marketing sustentable. A la larga, el marketing sin ética daña al cliente y a la sociedad en su conjunto. Además, al final afecta la reputación y la eficacia de la empresa, poniendo en riesgo su existencia. De esta

manera, las metas del marketing sustentable sobre el bienestar a largo plazo de los consumidores y del negocio sólo se pueden lograr mediante una conducta ética de marketing.

Los mercadólogos escrupulosos enfrentan muchos dilemas morales. Casi nunca resulta evidente qué proceder será mejor. Como no todos los gerentes tienen una sensibilidad moral bien desarrollada, las compañías deben desarrollar *políticas de ética de marketing corporativo*; es decir, lineamientos generales que todos los miembros de la organización deben seguir. Dichas políticas deberían cubrir las relaciones con los distribuidores, las campañas publicitarias, el servicio a clientes, la fijación de precios, el desarrollo de productos y las normas de ética generales.

Los mejores lineamientos no resolverán todas las situaciones difíciles críticas que enfrenten los mercadólogos. La ● **tabla 20.1** presenta algunas situaciones éticas difíciles que el mercadólogo

### ● TABLA | 20.1 Algunas situaciones de marketing que presentan problemas morales

Su departamento de investigación y desarrollo modificó ligeramente uno de sus productos. En realidad no se trata de un producto “nuevo y mejorado”, pero usted sabe que colocar esta afirmación en el empaque y en la publicidad aumentará las ventas. ¿Qué haría?

Se le ha pedido que agregue un modelo austero a su línea, el cual podría anunciarse para atraer clientes a la tienda. El producto no será muy bueno, pero los vendedores serán capaces de convencer a los consumidores de cambiar a unidades de mayor precio. Le piden a usted que autorice la inclusión de la versión austera. ¿Qué haría?

Usted está pensando en contratar a una gerente de producto que acaba de salir de la compañía de un competidor. Ella estaría más que feliz de contarle los planes que el competidor tiene para el próximo año. ¿Qué haría?

Uno de sus principales distribuidores en un territorio importante tuvo problemas familiares recientemente, y sus ventas han bajado. Parece que tardará en resolver su problema familiar. Mientras tanto, usted está perdiendo muchas ventas. Legalmente, bajo bases de desempeño, puede cancelar la franquicia del distribuidor y sustituirlo. ¿Qué haría?

Tiene la oportunidad de ganar una cuenta grande que sería muy importante para usted y su compañía. El agente de compras insinúa que un “regalo” podría influir en la decisión. Su asistente le recomienda enviar un televisor de pantalla grande a la casa del comprador. ¿Qué haría?

Escuchó que un competidor tiene una nueva característica de un producto que marcará una gran diferencia en las ventas. El competidor demostrará la característica en una reunión privada de distribuidores en la exposición comercial anual. Usted podría enviar con facilidad a un espía a esa reunión para conocer la nueva característica. ¿Qué haría?

Debe elegir entre tres campañas publicitarias creadas por su agencia. La primera (a) es una campaña de baja presión, honesta, con información directa. La segunda (b) utiliza exhortaciones con carga sexual y exagera los beneficios del producto. La tercera (c) incluye un comercial ruidoso y hasta cierto punto irritante, que con seguridad captará la atención del público. Algunas pruebas piloto indican que la eficacia de las campañas tiene el siguiente orden; c, b y a. ¿Qué haría?

Está entrevistando a una aspirante capaz que busca un empleo de vendedora. Ella está mejor calificada que los hombres que acaba de entrevistar. Sin embargo, usted sabe que algunos de sus clientes importantes prefieren tratar con hombres, y que tal vez pierda algunas ventas si la contrata. ¿Qué haría?



podría enfrentar durante su carrera. Si los mercadólogos deciden tomar acciones que generen ventas inmediatas en todos estos casos, su comportamiento de marketing tal vez se describiría como inmoral o incluso amoral. Si ellos se niegan a realizar *cualquiera* de tales acciones, podrían convertirse en gerentes de marketing ineficientes y frustrados a causa de la tensión moral constante. Los gerentes necesitan un conjunto de principios que los ayuden a determinar la importancia moral de cada situación y a decidir hasta dónde les permite llegar su conciencia.

No obstante, ¿qué principio debería guiar a las compañías y a los gerentes de marketing en cuestiones de ética y responsabilidad social? Una filosofía es que estas cuestiones las deberían decidir el libre mercado y el sistema legal. Según tal principio, las compañías y sus gerentes no son responsables de hacer juicios morales, y las compañías con buena conciencia pueden hacer todo lo que el sistema permita.

Una segunda filosofía no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los gerentes individuales. Esta filosofía más completa sugiere que una compañía debería tener una “conciencia social”. Las compañías y los gerentes deberían aplicar normas de ética y moralidad elevadas al tomar decisiones corporativas, sin importar “lo que el sistema permita”. La historia ofrece una lista interminable de ejemplos de acciones de compañías consideradas legales pero sumamente irresponsables.

Cada compañía y gerente de marketing debe desarrollar una filosofía de responsabilidad social y de comportamiento ético. Bajo el concepto de marketing para la sociedad, cada gerente debe ver más allá de lo legal y lo permitido, y desarrollar normas de acuerdo con su integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores.

Enfrentar cuestiones de ética y responsabilidad social de una forma abierta y directa ayuda a construir relaciones sólidas con los clientes, basadas en la honestidad y la confianza. De hecho, muchas compañías en la actualidad incluyen a los consumidores en el proceso de responsabilidad social. ● Considere a Mattel, el fabricante de juguetes:<sup>31</sup>



● Cuando el descubrimiento de pintura con plomo en varios de sus productos más vendidos obligó a Mattel a retirar millones de juguetes en todo el mundo, la respuesta directa de la compañía sirvió para mantener la confianza de los clientes. Incluso Mattel involucró a su panel de 400 mamás como “asesores de marca” para determinar su manera de responder.

En el otoño de 2007, el descubrimiento de pintura con plomo en varios de sus productos más vendidos, obligó a Mattel a retirar millones de juguetes en todo el mundo. Aun con lo amenazante que era, en lugar de vacilar u ocultar el incidente, los asesores de marca de la compañía enfrentaron el desafío. Su respuesta rápida y decisiva sirvió para conservar la confianza de los clientes en la marca Mattel, e incluso contribuyó a un aumento del 6% en las ventas durante el mismo periodo del año anterior. ¿Pero quiénes eran esos hábiles “asesores de marca”? Las 400 mamás con niños de entre 3 y 10 años de edad que constituyen la comunidad The Playground, una red en línea privada que fue lanzada por el departamento de conocimiento de los consumidores de todo el mundo en junio de 2007 para “escuchar y obtener conocimientos de la vida y necesidades de las mamás”. Durante la crisis, los miembros de la comunidad The Playground mantuvieron el contacto con Mattel con respecto al retiro de productos y el plan de respuesta directa, e incluso ayudaron a diseñar la estrategia promocional posterior para una de las líneas de productos afectada. Aun en épocas de crisis, “las marcas que se involucran en una conversación bidireccional con sus clientes, crean relaciones más sólidas y confiables”, afirma un ejecutivo de Mattel.

Como ocurre con el ambientalismo, el tema de la ética representa un desafío especial para los mercadólogos internacionales. Las normas y prácticas de negocios varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, los sobornos y las comisiones son ilícitos en las empresas estadounidenses, y más de 60 países han firmado y ratificado tratados en contra de los sobornos y la corrupción. Sin embargo, éstas siguen siendo prácticas de negocios comunes en muchos países. El Banco Mundial estima que en todo el mundo se pagan más de mil billones de dólares al año en sobornos. Un estudio reveló que las empresas corruptas más descaradas se encuentran en India, Rusia y China. Otros

países donde la corrupción es común son Irak, Myanmar y Haití, mientras que las compañías menos corruptas se encuentran en Suecia, Nueva Zelanda y Dinamarca.<sup>32</sup> Surge la pregunta de si una compañía debe ser flexible en sus normas éticas para competir de forma eficaz en países con estándares más bajos. La respuesta es no; las compañías deben hacer un compromiso con un conjunto común de normas compartidas en todo el mundo.

Muchas asociaciones industriales y profesionales han sugerido códigos de ética, y muchas compañías ahora están creando sus propios códigos. Por ejemplo, la American Marketing Association, una asociación internacional de gerentes y expertos en marketing, desarrolló el código de ética que se muestra en la **tabla 20.2**. Algunas empresas también están desarrollando programas para enseñar a los gerentes cuestiones éticas importantes y ayudarlos a encontrar las respuestas adecuadas. Estas empresas organizan talleres y seminarios sobre ética, y conforman comités al respecto.

Además, la mayoría de las compañías estadounidenses importantes han asignado funcionarios de alto nivel para que aborden las cuestiones éticas y ayuden a los problemas y preocupaciones que enfrentan los empleados.

PricewaterhouseCoopers (PwC) es un buen ejemplo. En 2002 PwC estableció una oficina de ética global y un programa exhaustivo de ética, dirigido por un funcionario de alto nivel. El programa de ética inicia con un código de conducta llamado “La forma en que hacemos negocios”. Los empleados de PwC conocen el código de conducta y la forma de manejar asuntos éticos espinosos en programas de capacitación exhaustivos, los cuales inician cuando el empleado llega a la empresa, y continúan durante toda su carrera. Los programas también incluyen una línea de ayuda ética y comunicaciones regulares en todos los niveles. “Es evidente que no es suficiente distribuir un documento”, afirma el antiguo director general de PwC, Samuel DiPiazza. “La ética está en todo lo que decimos y hacemos”.<sup>33</sup>

No obstante, los códigos escritos y los programas de ética no garantizan un comportamiento ético. La ética y la responsabilidad social requieren de un compromiso corporativo total. Estos elementos deben ser un componente de la cultura corporativa general.

Según DiPiazza: “La ética es un asunto fundamental de la misión... que está profundamente arraigado en lo que somos y en lo que hacemos. Es tan importante como nuestro ciclo de desarrollo de productos o nuestro sistema de distribución... Se refiere a la creación de una cultura basada en la integridad y el respeto, y no en una cultura basada en resolver la crisis del día... Cada día nos preguntamos a nosotros mismos, ‘¿Estamos haciendo las cosas correctas?’”<sup>34</sup>

## ● TABLA | 20.2 Código de Ética de la American Marketing Association

### Normas y valores éticos para los mercadólogos

#### Preámbulo

La American Marketing Association se compromete a fomentar los estándares más altos de normas y valores éticos profesionales en sus miembros. Las normas son estándares de conducta establecidos que la sociedad y las organizaciones profesionales esperan y mantienen. Los valores representan el concepto colectivo de lo que la gente considera deseable, importante y moralmente adecuado. Los valores también sirven como los criterios para evaluar los propios actos y los de los demás. Los profesionales del marketing debemos reconocer que no sólo servimos a nuestra organización, sino que también actuamos como representantes de la sociedad al crear, facilitar y ejecutar las transacciones que forman parte de la economía en su conjunto. En este papel, los mercadólogos debemos respetar las normas éticas más elevadas de la práctica profesional y los valores éticos implicados en nuestra responsabilidad hacia los interesados (es decir, clientes, empleados, inversionistas, colegas, miembros de canal, legisladores y la comunidad en general).

#### Normas éticas

Como mercadólogos, debemos:

1. **No causar perjuicio.** Esto significa evitar actos u omisiones dañinos al adoptar normas éticas elevadas y adherirse a todas las leyes y regulaciones aplicables al tomar decisiones.
2. **Fomentar la confianza en el sistema de marketing.** Esto implica esforzarse por la buena fe y el trato justo con el fin de contribuir a la eficacia del proceso de intercambio, así como evitar el engaño en el diseño de productos, fijación de precios, comunicación y distribución.
3. **Adoptar valores éticos.** Esto significa construir relaciones e incrementar la confianza del consumidor en la integridad del marketing al reafirmar los siguientes valores fundamentales: honestidad, responsabilidad, justicia, respeto, transparencia y civilidad.

## ● TABLA | 20.2 Código de Ética de la American Marketing Association (*continuación*)

### Valores éticos

**Honestidad:** Ser franco en nuestros tratos con los clientes y las partes implicadas. Con este fin:

- Listen.
- Diremos la verdad en todas las situaciones y en todo momento.
- Ofreceremos productos de valor que cumplan con lo que afirmamos en nuestras comunicaciones.
- Seremos responsables si nuestros productos no logran brindar los beneficios prometidos.
- Honraremos nuestros compromisos y promesas explícitos e implícitos.

**Responsabilidad:** Aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing. Con este fin:

- Nos esforzaremos por atender las necesidades de nuestros clientes.
- Evitaremos utilizar la coerción con todos los interesados.
- Reconoceremos las obligaciones sociales hacia los interesados que se originen de mayores poderes de marketing y económico.
- Reconoceremos nuestros compromisos especiales con los segmentos económicamente vulnerables del mercado, como los niños, los adultos mayores, los pobres, los que no conocen el mercado y otros que puedan tener desventajas sustanciales.
- Consideraremos la tutela ambiental en nuestra toma de decisiones.

**Justicia:** Tratar de equilibrar con justicia las necesidades del comprador con los intereses del vendedor. Con este fin:

- Representaremos nuestros productos de una manera clara al venderlos, anunciarlos o en otras formas de comunicación; esto incluye evitar promociones falsas, confusas y engañosas.
- Rechazaremos las manipulaciones y tácticas de venta que dañen la confianza de los clientes.
- No participaremos en fijaciones de precios depredadoras, precios engañosos o tácticas de "artículos gancho".
- No participaremos de manera deliberada en conflictos de intereses.
- Buscaremos proteger la información privada de clientes, empleados y socios.

**Respeto:** Reconocer la dignidad humana básica de todos los interesados. Con este fin:

- Valoraremos las diferencias individuales, y evitaremos estereotipar a los clientes o describir grupos demográficos (es decir, género, raza, preferencia sexual) de una forma negativa o deshumanizante.
- Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y haremos todos los esfuerzos razonables por verificar y mejorar su satisfacción de forma continua.
- Haremos un esfuerzo especial por comprender y tratar de forma respetuosa a los compradores, proveedores, intermediarios y distribuidores de cualquier cultura.
- Reconoceremos las contribuciones de otros, como consultores, empleados y compañeros de trabajo, en nuestras actividades de marketing.
- Trataremos a todos, incluyendo a nuestros competidores, como deseáramos que nos traten.

**Transparencia:** Fomentar una actitud de apertura en nuestras operaciones de marketing. Con este fin:

- Lucharemos por comunicarnos con claridad con toda nuestra comunidad.
- Aceptaremos críticas constructivas de nuestros clientes y otras partes interesadas.
- Explicaremos y tomaremos las medidas apropiadas con respecto a los riesgos importantes relacionados con los productos o servicios, la sustitución de componentes u otras eventualidades previsibles que puedan afectar a los clientes o su percepción de la decisión de compra.
- Revelaremos listas de precios y términos de financiamiento, así como tratos y ajustes de precios disponibles.

**Civildad:** Cumplir a cabalidad las responsabilidades económicas, legales, filantrópicas y sociales para servir a los interesados. Con este fin:

- Lucharemos por proteger el entorno ecológico durante la ejecución de las campañas de marketing.
- Retribuiremos a la comunidad con voluntarismo y donaciones de caridad.
- Trabajaremos para contribuir al mejoramiento general del marketing y su reputación.
- Motivaremos a los miembros de la cadena de suministro para que se aseguren de que el comercio sea justo para todos los participantes, incluyendo a los productores de países en desarrollo.

### Implementación

Esperamos que los miembros de la AMA tengan el valor y tomen un papel activo al dirigir y ayudar a sus organizaciones en el cumplimiento de las promesas explícitas o implícitas hechas a los involucrados. Reconocemos que cada sector industrial y subdisciplina de marketing (por ejemplo, investigación de mercados, comercio electrónico, ventas por Internet, marketing directo y publicidad) tiene sus propias cuestiones éticas que requieren políticas y observaciones. A través los vínculos en el sitio Web de la AMA es posible tener acceso a un conjunto de códigos de este tipo. De acuerdo con el principio de subsidiaridad (resolver los problemas al nivel de pericia existente), exhortamos a todos estos grupos a desarrollar y a mejorar los códigos de ética de su industria y de sus disciplinas específicas, para complementar estas normas y valores generales.

## La compañía sustentable

Uno de los fundamentos del marketing es la creencia de que las compañías que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes serán exitosas. Por otro lado, las empresas que no cubren esas necesidades o que perjudican a los clientes, a otros miembros de la sociedad o a las generaciones futuras, de manera intencional o no, fracasarán. Según un observador, “al igual que la electrificación y la producción masiva, una de las tendencias de negocios más importantes que está surgiendo es la sustentabilidad, que afectará de manera profunda la competitividad e incluso la supervivencia de las compañías”.<sup>35</sup>

Las compañías sustentables son aquellas que crean valor para los clientes a través de actos que son responsables en los ámbitos social, ambiental y ético. El marketing sustentable va más allá de preocuparse por las necesidades y deseos de los clientes de la actualidad; significa preocuparse por los clientes del futuro al garantizar la supervivencia y el éxito de los negocios, los interesados, los empleados y el mundo tan extenso en que habitan. El marketing sustentable proporciona el contexto en el que las compañías pueden establecer relaciones redituables con los clientes al crear valor *para* ellos, con el fin de obtener valor *de* ellos a cambio, tanto ahora como en el futuro.

## REPASO DE Objetivos Y TÉRMINOS Clave

En este capítulo abordamos muchos de los conceptos importantes del marketing sustentable relacionados con el gran impacto que tiene el marketing sobre los consumidores individuales, otros negocios y la sociedad en su conjunto. El marketing sustentable requiere de acciones responsables a nivel social, ambiental y ético que brinden valor no sólo a los consumidores y compañías de la actualidad, sino también a las generaciones futuras y a la sociedad en su conjunto. Las compañías sustentables son aquellas que actúan de manera responsable para crear valor para los clientes, con el fin de obtener valor de ellos a cambio, tanto ahora como en el futuro.

### Objetivo 1 Definir el marketing sustentable y analizar su importancia.

El marketing sustentable implica cubrir las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, y al mismo tiempo conservar o mejorar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En tanto que el concepto de marketing reconoce que las compañías progresan al satisfacer las necesidades cotidianas de los clientes, el marketing sustentable requiere de acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía. El marketing en verdad sustentable requiere de un sistema de marketing que funcione de manera adecuada, en el que los consumidores, las empresas, quienes determinan las políticas públicas y otros participantes trabajen en conjunto para garantizar acciones de marketing responsables.

### Objetivo 2 Identificar las principales críticas sociales del marketing.

Se ha criticado el *efecto del marketing sobre el bienestar de los consumidores individuales* debido a los precios altos, las prácticas enga-

ñosas, las ventas de mucha presión, los productos de baja calidad o inseguros, la obsolescencia planeada y el servicio deficiente a consumidores en desventaja. Se ha criticado el *efecto del marketing sobre la sociedad* por crear falsos deseos y un exceso de materialismo, muy pocos bienes sociales y contaminación cultural. También se ha criticado el *efecto del marketing sobre otros negocios* por perjudicar a los competidores y reducir la competencia mediante adquisiciones, prácticas que crean barreras para el ingreso y prácticas de marketing competitivo desleales. Algunas de estas preocupaciones están justificadas, y otras no.

### Objetivo 3 Definir el consumidorismo y ambientalismo, y explicar cómo afectan las estrategias de marketing.

Las preocupaciones acerca del sistema de marketing han originado *movimientos de acción ciudadana*. El *consumidorismo* es un movimiento social organizado que busca fortalecer los derechos y el poder de los consumidores en relación con los vendedores. Los mercadólogos que están alerta consideran este movimiento como una oportunidad para servir mejor a los clientes al brindarles más información, educación y protección. El *ambientalismo* es un movimiento social organizado que busca disminuir al mínimo el daño del ambiente y la calidad de vida por las prácticas de marketing. La primera ola del ambientalismo moderno fue impulsada por grupos ecologistas y consumidores preocupados; mientras que la segunda fue impulsada por el gobierno, el cual aprobó leyes y regulaciones que rigen las prácticas industriales que afectan el medio ambiente. Las dos primeras olas ambientalistas se están fusionando en una tercera ola más fuerte, en la que las compañías aceptan su responsabilidad de no dañar el ambiente. En la actualidad las compañías adoptan políticas de *sustentabilidad ambiental*, desarrollando estrategias que conservan al medio ambiente y generan utilidades a la compañía. Tanto el consumidorismo como el ambientalismo son componentes importantes del marketing sustentable.

**Objetivo 4** Describir los principios del marketing sustentable.

Muchas compañías en un principio se opusieron a estos movimientos sociales y leyes; no obstante, ahora la mayoría reconoce la necesidad de información, educación y protección positivas para el consumidor. Bajo el concepto del marketing sustentable, el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño del sistema de marketing a largo plazo. El sistema de marketing debe guiarse por cinco principios sustentables: *marketing orientado al consumidor*, *marketing de valor para el cliente*, *marketing innovador*, *marketing con sentido de misión* y *marketing para la sociedad*.

**Objetivo 5** Explicar el papel de la ética en el marketing.

Cada vez con más frecuencia, las compañías están respondiendo a la necesidad de brindar políticas y lineamientos que ayuden a sus

gerentes a enfrentar cuestiones de *ética de marketing*. Desde luego, ni los mejores lineamientos pueden resolver todas las decisiones éticas difíciles que deben tomar los individuos y las compañías. Sin embargo, hay algunos principios que los mercadólogos pueden adoptar. Uno de ellos plantea que este tipo de cuestiones deberían ser decididas por el mercado libre y el sistema legal. Un segundo principio, más completo, no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los gerentes. Cada compañía y gerente de marketing debe crear una filosofía de conducta ética y socialmente responsable. Con el concepto de marketing sustentable, los gerentes deben ver más allá de lo legal y de lo permitido, y desarrollar normas basadas en la integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores.

## TÉRMINOS Clave

**OBJETIVO 1**

**Marketing sustentable (p 583)**

**OBJETIVO 3**

**Consumidorismo (p 592)**

**Ambientalismo (p 593)**

**Sustentabilidad ambiental (p 594)**

**OBJETIVO 4**

**Marketing orientado al consumidor (p 599)**

**Marketing de valor para el cliente (p 600)**

**Marketing innovador (p 600)**

**Marketing con sentido de misión (p 600)**

**Marketing para la sociedad (p 601)**

**Productos deficientes (p 603)**

**Productos agradables (p 603)**

**Productos saludables (p 603)**

**Productos deseables (p 603)**



- Verifique su comprensión de los conceptos y términos clave utilizando el plan de estudios de mypearsonmarketinglab para este capítulo.
- Aplique los conceptos en un contexto de negocios utilizando la simulación titulada **Ética**.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE Conceptos

**Análisis de conceptos**

1. ¿Qué es el marketing sustentable? Explique las diferencias que existen entre el concepto de marketing sustentable, el concepto de marketing y el concepto de marketing para la sociedad (AACSB: comunicación).
2. Analice los principales aspectos sobre el impacto que tiene el marketing en la sociedad en su conjunto, y la manera en que los mercadólogos responden a estas críticas (AACSB: comunicación).
3. Analice los tipos de impacto dañino que las prácticas de marketing podrían tener sobre la competencia y los problemas asociados (AACSB: comunicación).
4. ¿Qué es el consumidorismo? Describa los derechos de los vendedores y de los compradores (AACSB: comunicación).
5. Describa los cinco principios del marketing sustentable y explique cómo se benefician las empresas que los adoptan (AACSB: comunicación).
6. Describa las dos filosofías que existen acerca del principio que debe guiar a las compañías y a los gerentes de marketing en asuntos de ética y responsabilidad social (AACSB: comunicación).

**Aplicación de conceptos**

1. Visite el sitio [www.causemarketingforum.com](http://www.causemarketingforum.com) y busque información acerca de los premios Halo Awards, que se otorgan a los

mejores programas de marketing relacionados con causas. Describa un caso ganador de un premio que ejemplifique el concepto de marketing sustentable (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).

2. En un grupo pequeño, analice cada uno de los dilemas morales de marketing que se presentan en la tabla 20.1. ¿Cuál filosofía guía su decisión en cada situación? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

KGoy son las siglas de “los niños que se vuelven adultos siendo muy jóvenes” (*kids getting older younger*), y los mercadólogos están siendo culpados en gran parte por esto, sobre todo en el caso de las niñas pequeñas. Los críticos consideran que la ropa diseñada para las niñas de 8 a 11 años de edad es sexual y atrevida, y que las tiendas departamentales venden tangas para jovencitas y playeras con la leyenda “¡Niña mala!” Aunque la sexualidad de Barbie nunca ha sido sutil, en un principio se diseñó para niñas de 9 a 12 años de edad. En la actualidad, las muñecas Barbie están dirigidas principalmente a niñas de 3 a 7 años. En un grupo pequeño, analice otros ejemplos de este fenómeno y discuta si debemos culpar a los mercadólogos. ¿Existen compañías que estén contrarrestando esta tendencia al ofrecer productos para niños adecuados para las diferentes edades? (AACSB: comunicación; pensamiento reflexivo).

## ENFOQUE EN LA Tecnología

Los mercadólogos están ávidos de obtener información de los clientes, y la industria de seguimiento electrónico está respondiendo al llamado al reunir datos del comportamiento de los consumidores en Internet. Una investigación reciente realizada por el *Wall Street Journal*, reveló que los 50 sitios Web estadounidenses más populares instalaron más de 3000 archivos de seguimiento en la computadora utilizada para el estudio. La cantidad total fue aún mayor: 4123 archivos de seguimiento en los 50 sitios más populares para niños y adolescentes. Muchos sitios instalaron más de 100 herramientas de seguimiento durante las pruebas. Las herramientas de seguimiento incluyen archivos colocados en las computadoras de los usuarios y en los sitios Web. Tal vez conozca las "cookies", pequeños archivos de información que se instalan en su computadora. Tecnología más novedosa, como los *Web beacons* (también conocidos como *Web bugs*, *tracking bugs*, *pixel tags* y *clear GIFS*) son archivos gráficos invisibles colocados en sitios Web y en correos electrónicos, los cuales, cuando se combinan con las "cookies", pueden proporcionar una gran cantidad de información acerca del usuario. Por ejemplo, los *Web beacons* le pueden indicar a un mercadólogo si una página fue visitada y durante cuánto tiempo, e incluso puede decir si el usuario leyó el correo electrónico que se le envió.

Este tipo de seguimiento se ha vuelto demasiado agresivo, hasta el punto en que es posible analizar los teclados para obtener datos acerca de una persona. Además, las "flash cookies" pueden reaparecer después de que el usuario las borró. Aunque los datos no identifican a los usuarios por su nombre, las compañías que reúnen datos pueden construir perfiles de consumidores que incluyen datos demográficos, geográficos e información sobre el estilo de vida. Los mercadólogos utilizan esta información para dirigir anuncios en línea.

1. Los críticos aseguran que el seguimiento por Internet viola los derechos de privacidad de los consumidores. ¿Los mercadólogos deben tener acceso a esta información? Analice las ventajas y las desventajas de esta actividad, tanto para los mercadólogos como para los consumidores (AACSB: comunicación; razonamiento ético).
2. Analice la postura de la FTC con respecto a esta actividad. ¿Es correcto vigilar la conducta de búsqueda en línea del usuario de una computadora? (AACSB: comunicación; razonamiento ético).

## ENFOQUE EN LA Ética

Muchas compañías, como Timberland, descrita al principio de este capítulo, se toman en serio el marketing sustentable. Pronto los consumidores podrían utilizar el Eco Index de la Outdoor Industry Association (OIA) para identificar a estas empresas. La OIA ha guiado a fabricantes de marcas y minoristas como Nike, Levi Strauss, Timberland, Target, Patagonia y muchas otras para que desarrollen una herramienta de software con el fin de medir el impacto ecológico de sus productos. Un artículo tan sencillo como un par de jeans tiene un impacto ambiental considerable. Un par de jeans Levis pasa del cultivo de algodón en Luisiana al tejido de la tela en Carolina del Norte, al corte de la tela en República Dominicana, a la costura en Haití y al terminado en Jamaica; el producto final se distribuye en la tienda donde usted los adquiere. Y esto tan sólo para los jeans que se venden en Estados Unidos; los productos Levis se venden en todo el mundo. El Eco Index toma todo esto en cuenta y más; considera otros aspectos ambientales como los métodos de lavado, la cantidad de agua utilizada en la vida de los pantalones, y

la forma en que el producto se desecha. Sin embargo, la desventaja de este índice es que toda la información es reportada por el fabricante, el cual a su vez obtiene la información de sus proveedores.

1. Visite el sitio Web de OIA para conocer más acerca de esta iniciativa, en [www.outdoorindustry.org](http://www.outdoorindustry.org). En caso de aplicarse, ¿el índice proporcionará una ventaja competitiva sustentable a los mercadólogos que obtengan una buena calificación?, ¿estaría más dispuesto a comprar un producto de una empresa que tenga una buena calificación en este índice? (AACSB: comunicación; uso de la TI; pensamiento reflexivo).
2. El Eco Index es una iniciativa motivada por la industria; toda la información es reportada por los fabricantes, y no se les exigen evidencias. ¿Existe el potencial de abusos en este sistema y de un engaño a los consumidores? Explique. (AACSB: comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## EL MARKETING Y LA Economía

### Tiendas económicas

Parece lógico que a medida que las tasas de desempleo aumentan y los ingresos disminuyen, más consumidores de clase media entren en las tiendas económicas en busca de productos baratos. Sin embargo, en épocas recientes las tiendas económicas no sólo se han beneficiado de la nueva austeridad de los consumidores. El estigma negativo de comprar en tiendas viejas, de segunda mano, ha disminuido. Para todas las personas que están a la moda, la línea entre "económico" y "de lujo" se ha vuelto más delgada. En la actualidad, la gente no sólo está comprando ropa vieja en las tiendas económicas, sino que están encontrando tesoros en algunas marcas de alta calidad. Goodwill Industries está aprovechando esta tendencia y promociona su mercancía a individuos sofisticados que marcan las tendencias a través de exhibiciones de moda y blogs de ropa, y también al ofrecer crédito en la tienda por donaciones de ropa.

Las ventas generales de Goodwill aumentaron alrededor del 7% ante una economía más deprimida. Otras tiendas económicas reportan incre-

mentos de hasta el 35%. Sin embargo, la buena suerte de la industria plantea un dilema único. Las mismas fuerzas que están aumentando las ventas están disminuyendo las donaciones. La gente está conservando sus viejos productos durante más tiempo. Y, además, en lugar de donar ropa vieja, la gente le está vendiendo en otros lugares. Como resultado, el que antes donaba dos bolsas de ropa ahora sólo dona una, y los productos tienden a ser de menor calidad. Esta dinámica poco común podría limitar el surtido en los anaqueles de estas tiendas en el futuro.

1. ¿En qué aspectos la industria de las tiendas económicas plantean soluciones a las críticas sociales comunes hacia el marketing que se describen en el texto?
2. ¿De qué manera la industria de las tiendas económicas podría superar sus problemas de suministro en el entorno actual de consumidores más austeros?

## ARITMÉTICA DE Marketing

Un elemento de sustentabilidad son las granjas orgánicas. Sin embargo, si alguna vez ha buscado alimentos orgánicos, sabrá que son más costosos. Por ejemplo, una docena de huevos de granja convencionales cuesta a los consumidores 1.50 dólares, mientras que una docena de huevos orgánicos cuesta 2.80. Los productos de granjas orgánicas cuestan mucho más que los productos convencionales, y esos costos se trasladan a los consumidores. Sin embargo, si los precios aumentan demasiado, los consumidores no comprarán los huevos orgánicos. Suponga que los costos fijos promedio de los huevos de granja convencionales son de un millón por año, pero que los huevos orgánicos cuestan el doble de esa cantidad. Los costos variables por docena de los granjeros orgánicos también son del doble (de 1.80 dólares

por docena). Consulte el apéndice 2 para responder a las siguientes preguntas.

1. La mayoría de los grandes productores de huevo venden el producto directamente a los minoristas. ¿A qué precio vendería el granjero al minorista la docena de huevos convencionales y orgánicos si el margen del minorista es del 20% a partir del precio al menudeo? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).
2. ¿Cuántas docenas de huevos necesita vender un granjero convencional para salir a mano? ¿Cuántas tiene que vender un granjero orgánico para salir a mano? (AACSB: comunicación; razonamiento analítico).

## CASO EN Video

### Land Rover

La industria automotriz ha tenido mejores épocas. Muchas de estas empresas están enfrentando menores ganancias y utilidades negativas. Además, debido a su dependencia primaria en productos que consumen petróleo, la industria automotriz tiene un gran estigma ambiental, en especial las compañías que fabrican principalmente camiones y camionetas que consumen grandes cantidades de gasolina.

Sin embargo, durante los últimos años Land Rover ha experimentado un enorme crecimiento en sus ganancias y utilidades. En la actualidad vende más vehículos que nunca en todo el mundo. ¿Cómo es esto posible para una compañía que sólo vende camionetas? Una de las principales razones es el enfoque estratégico de la empresa en la responsabilidad social y el ambientalismo. Land Rover cree que puede satisfacer la necesidad de los consumidores de vehículos de lujo de todo terreno, y al mismo tiempo ofrecer un automóvil que es amistoso con el ambiente. Como corporación, también está trabajando mucho para reducir sus emisiones de carbono, reducir los desperdicios

y el consumo de agua y la contaminación. Con acciones como ésta, Land Rover está reposicionando su marca con éxito, alejándose de la percepción común de que las camionetas son enemigos del ambiente.

Después de ver el video que presenta a Land Rover, responda a las siguientes preguntas sobre las actividades de responsabilidad social de la compañía:

1. Haga una lista de las críticas sociales hacia la industria automotriz. Analice todas las formas en que Land Rover está combatiendo esas críticas.
2. Según la definición del libro, ¿Land Rover practica el “marketing sustentable”?
3. ¿Cree que Land Rover es sincero en sus esfuerzos por cuidar el ambiente? ¿Incluso es posible que una camioneta grande contribuya a cuidar el ambiente?

## CASO Empresarial

### International Paper: combinación de la industria y la responsabilidad social

¿Qué imagen le viene a la mente cuando escucha las palabras *corporación industrial*? ¿Chimeneas con gas contaminante? ¿Escenas de explotación de minas? ¿Químicos vertidos en suministros de agua? Ahora piense en las palabras *tutela ambiental*. ¿Qué imagen le viene a la mente? Aunque tal vez la etiqueta no parezca compatible, la verdad es que los cambios en las regulaciones, combinados con la presión de grupos ambientalistas y de consumidores, han obligado a la mayoría de las empresas industriales a mostrar mayor responsabilidad social. Sin embargo, al menos una compañía ha adoptado la responsabilidad social como un valor fundamental desde que inició sus actividades hace más de 110 años. Esta compañía es International Paper (IP). En la actualidad, es considerada por muchos la compañía con mayor responsabilidad social del mundo.

Tal vez no sepa mucho acerca de IP, pero fabrica productos que utilizamos todos los días. Hace artículos como papel para impresoras,

sobres de correo, empaques de cartón y bolsas de papel para comida rápida, y las cajas que contienen el cereal, por nombrar sólo algunos. Y la empresa los fabrica en grandes cantidades. El año pasado vendió más de 23 000 millones de dólares en productos de papel, madera y empaque, lo que la colocó en el lugar 104 de Fortune 500. Con operaciones en todo el mundo, la compañía emplea a más de 50 000 personas. Se trata de cifras bastante grandes para una compañía que casi nadie conoce.

No obstante, International Paper no sólo es grande. Durante muchos años ha sido considerada constantemente como una de las compañías más admiradas por la revista *Fortune*. No sólo se ha adueñado del primer puesto en la lista de su industria durante los últimos seis años; de entre más de 600 compañías competidoras de todas las industrias, IP recientemente obtuvo el primer lugar en responsabilidad social. Así es, una compañía de papel y madera encabeza las iniciativas para lograr que el mundo sea un mejor lugar.

Detrás de las acciones admirables de la compañía, se encuentra el plan detallado e integrado que denomina “sustentabilidad”.

La compañía resume el programa con la frase publicitaria, “Sustentando un mejor mundo para las generaciones, al estilo IP”. Y no se trata sólo de una frase pegajosa, sino que reside en el corazón de la misión corporativa, y ha creado una cultura basada en un conjunto de

principios sustentables. Según la literatura de la compañía, “siempre hemos seguido un método de negocios sustentable que equilibra las necesidades ambientales, sociales y económicas. Este enfoque ha servido bien a nuestra empresa y a la sociedad”. De manera constante, IP mantienen este equilibrio al adoptar tres pilares fundamentales que transforman los conceptos en acciones: la administración de los recursos naturales, la reducción de la huella ambiental y la construcción de sociedades estratégicas.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

Según David Liebetreu, vicepresidente de suministros globales de IP, “la sustentabilidad implica que podemos cuidar el ambiente y nuestros negocios, ya que los dos conceptos no son mutuamente excluyentes”. Con cuidar el ambiente, Liebetreu se refiere al sistema que IP ha implementado para garantizar que cada fase de la cadena de suministro global corporativa (fabricación, distribución, ventas y reciclaje) se lleve a cabo de manera que los recursos naturales sean tratados de forma segura y responsable.

Por ejemplo, International Paper ha sido líder en el fomento de la siembra y cuidado de los árboles. La compañía cree que si los recursos forestales se manejan de manera adecuada, podrían proporcionar un suministro infinito de materias primas para sus productos, y al mismo tiempo conservar el agua limpia, los hábitats diversos de la flora y fauna, oportunidades recreacionales y la belleza. Para este fin, la compañía apoya de forma activa la investigación, la innovación y la certificación de terceros para mejorar la administración de los recursos forestales.

Otra forma en que la compañía maneja los recursos naturales es mediante el uso de la conservación. Además, ha demostrado una y otra vez que la conservación no implica costos excesivos, sino que es una inversión que reduce los costos de las empresas.

El molido de la pulpa y el papel son operaciones complejas que utilizan grandes cantidades de energía. El hecho de encontrar formas de reducir, reutilizar y reciclar la energía en cada una de sus instalaciones disminuye el consumo de combustibles fósiles y de las emisiones al aire, incluyendo las de bióxido de carbono.

Por lo general, los combustibles de gas, carbón y madera se queman en calderas para producir vapor e impulsar las operaciones en el molino. La captura del vapor en un área y su reutilización en otra reduce la cantidad de vapor fresco que se requiere y disminuye la cantidad de combustible necesario para dar energía a la planta.

El molino [de IP] que se localiza en Vicksburg, Mississippi, está recuperando y reutilizando 38 000 libras de vapor por hora. La inversión única de 2.8 millones de dólares en mejoras de capital ahorrará un estimado de 2.4 millones dólares al año en costos de combustible. En el molino [de IP] que se localiza en Savannah, Georgia, una inversión de 900 000 dólares en mejoras de capital redujo la demanda de vapor y, en consecuencia, el carbón necesario para producirlo, en 25 000 libras por hora. Los ahorros anuales se estiman en más de 600 000 dólares.

## REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL

Cuando International Paper habla de reducir su huella ambiental, se refiere a que está comprometido a informar de manera transparente al público sobre cualquiera de sus actividades que impactan al medio ambiente, la salud o la seguridad. “En International Paper, hemos estado compartiendo nuestro desempeño ambiental, económico y social con el público durante más de una década”, afirma David Struhs, vicepresidente de ambiente, salud y seguridad. “Durante años, estos informes han ofrecido un nivel de transparencia inigualable en nuestra industria”. Esta filosofía de información aplica a cualquier actividad de la compañía que deja una huella, incluyendo las emisiones al aire, el desempeño ambiental, la salud y la seguridad, los desperdicios sólidos y las certificaciones ambientales.

La transparencia viene acompañada de la responsabilidad. Debido a sus prácticas de informes, IP está más motivada para reducir su huella ambiental. Durante un periodo reciente de dos años, la compañía redujo sus desperdicios peligrosos casi en un 8%; redujo la cantidad de desperdicios enviados a los rellenos sanitarios en un 10% al encontrar formas benéficas de reciclar esos materiales. Además, hubo mejoras similares en casi cualquier área de huella ambiental de la empresa. Un reporte reciente de las actividades de la compañía en Brasil ilustra bien este concepto.

Una vez controlada, la naturaleza está creciendo de nuevo junto al río Mogi Guacu, de Brasil, cuyo significado es “río grande de serpientes” en la lengua nativa de los Tupi. Este año, siete lagunas construidas a lo largo de los bancos del río Mogi Guacu, diseñadas para filtrar el agua usada de la planta cercana de IP, fueron reemplazadas por una instalación más moderna para aguas residuales.

Aunque las lagunas ya no son necesarias para el tratamiento del agua, IP reconoció su potencial beneficio ambiental. Cinco de los estanques fueron restaurados con vegetación nativa para establecer una amplia zona de hábitat pantanoso. Dos de los estanques se preservaron para sustentar la fauna silvestre que se quedó a vivir en esa área, incluyendo a las serpientes.

Para administrar mejor el impacto futuro de las operaciones del molino en la exuberante zona tropical, el molino también instaló tecnología a la orilla del río para medir e informar continuamente la calidad del agua. Los resultados son supervisados a distancia por gerentes de la planta y por autoridades gubernamentales. Este acceso sin precedentes a la información sobre el desempeño ambiental ha establecido la norma para otras industrias a lo largo de este gran río de serpientes.

## CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDADES ESTRATÉGICAS

Para que sus esfuerzos de sustentabilidad sean más eficientes, IP solicita la ayuda de diversas organizaciones. De esta manera, el establecimiento de sociedades estratégicas es fundamental. La compañía tiene una larga tradición de asociarse con una amplia gama de organizaciones gubernamentales, académicas, ambientales y de consumidores. Estas sociedades están guiadas por los objetivos de lograr avances en la sustentabilidad, proporcionar soluciones a los clientes, tener un impacto positivo sobre el medio ambiente y apoyar la responsabilidad social.

IP se ha asociado con algunas de las principales organizaciones de sustentabilidad para marcar una diferencia. Algunos de sus socios son la National Park Foundation, la National Recycling Coalition y el Conservation Fund. Sin embargo, la siguiente historia del comunicado de prensa de una compañía ilustra que incluso una pequeña sociedad orientada alrededor de un pequeño producto puede marcar una “gran” diferencia en el mundo.

El café es una de las bebidas más populares del mundo. Las cafeterías, que durante mucho tiempo han sido un elemento de las culturas y los países del mundo, se multiplicaron en todo Estados Unidos durante los últimos 20 años. Cada año, se sirven alrededor de 15 000 millones de “tazas de café” para llevar en tazas de papel, y se espera que ese número crezca a 23 000 millones hacia finales de la década.

Mientras los conocedores de café disfrutaban los sabores de nuevas variedades de granos y mezclas, los ingenieros y científicos de IP pensaban cómo mejorar la taza. Aunque las tazas están hechas de fibras cultivadas y recolectadas de bosques sustentables, las tazas de papel convencionales están revestidas con un plástico a base de petróleo. El revestimiento plástico conforma una pequeña parte de la taza, hecho de recursos no renovables, que inhibe la descomposición del papel que está debajo. Como resultado, una vez utilizadas para el café, las tazas desechables terminan en los rellenos sanitarios.

Sin embargo, ¿qué pasaría si las tazas de café desechables pudieran integrarse a los plantíos de café en la composta? Para lograr



esa visión, IP, con sus socios DaniMer Scientific y NatureWorks LLC, desarrolló un nuevo tipo de recubrimiento hecho de plantas en lugar de petroquímicos. La nueva taza revolucionaria, llamada "econtenedor", está revestida con una resina hecha de un biopolímero modificado. Cuando son desechadas en operaciones comerciales y municipales, las tazas con el nuevo recubrimiento se convierten en composta, la cual puede utilizarse posteriormente para la jardinería, áreas verdes y la agricultura.

Desde el lanzamiento del econtenedor con Green Mountain Coffee Roasters en 2006, tanto las compañías grandes como las pequeñas han adoptado esta nueva taza. Se han eliminado del mercado más de 500 mil millones de tazas con más de un millón de libras de plástico petroquímico (con el petróleo suficiente para calentar más de 32 000 hogares durante un año).

Las tazas de café fueron sólo el principio. IP está explorando oportunidades de ampliar la tecnología a otros productos utilizados para los empaques desechables de comida. Así, la próxima vez que pida un expreso con leche al vapor, solicite un econtenedor para que también pueda marcar una "gran" diferencia en el mundo.

International Paper no ha sido uno de los gigantes del mundo corporativo con mayor crecimiento. Sin embargo, opera en una industria muy madura, y fabrica productos innovadores que satisfacen las necesidades de los consumidores; emplea a decenas de miles de personas en todo el mundo, contribuyendo de manera importante a las comunidades en las que hace negocios. Ha crecido lo suficiente para con-

vertirse en una de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos, y ha sido rentable de manera consistente. Además, ha logrado todas estas cosas mientras conserva el mundo para las generaciones futuras. De hecho, IP demuestra que un buen negocio y una buena ciudadanía corporativa pueden ir de la mano.

### Preguntas de análisis

1. Dé todos los ejemplos que pueda sobre la manera en que International Paper desafía las críticas sociales comunes dirigidas al marketing.
2. ¿Por qué IP ha tenido éxito en la aplicación de los conceptos de sustentabilidad?
3. Analice a IP según la cartera de sustentabilidad ambiental de la figura 20.2.
4. ¿IP practica el marketing ilustrado? Respalde su respuesta con todos los ejemplos que pueda.
5. ¿IP tendría más éxito financiero si no estuviera tan enfocada en la responsabilidad social? Explique por qué.

**Fuentes:** Los párrafos y otra información del caso provienen del sitio Web corporativo de International Paper: [www.internationalpaper.com/US/EN/Company/Sustainability/index.html](http://www.internationalpaper.com/US/EN/Company/Sustainability/index.html), consultado en septiembre de 2010; con información adicional de [money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/snapshots/229.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/snapshots/229.html).



# Plan de marketing

## El plan de marketing: introducción

Como mercadólogo, necesitará un buen plan de marketing para dar un enfoque y dirección a su marca, producto o compañía. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un producto nuevo o vender sus productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también emplean los planes de marketing para recaudar fondos y tener un buen alcance con sus actividades. Incluso las dependencias gubernamentales desarrollan planes de marketing para iniciativas como crear conciencia pública sobre la importancia de una nutrición adecuada y promover un área turística.

## El propósito y el contenido de un plan de marketing

A diferencia del plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización.

Suponga que un plan de marketing requiere la venta de 200 000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa gran cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe disponer de los fondos para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar al personal, etcétera. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing tendrá éxito.

Aunque la extensión y el diseño exactos varían de una compañía a otra, un plan de marketing por lo general incluye los elementos que se describen en el capítulo 2. Los negocios más pequeños pueden crear planes de marketing más breves o menos formales; en tanto que las corporaciones a menudo requieren planes de marketing bastante estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, cada parte del plan debe describirse con gran detalle. En ocasiones, una empresa publicará su plan de marketing en un sitio Web interno, permitiendo que los gerentes y los empleados en distintos lugares consulten secciones específicas y colaboren agregando o modificando elementos.

## El papel de la investigación

Los planes de marketing no se crean en el vacío. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los mercadólogos deben actualizar la información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán. A menudo se inicia con el análisis de los datos internos para evaluar la situación actual de marketing; esto se complementa con inteligencia de marketing e investigaciones sobre el mercado general, la competencia, temas claves, así como amenazas y oportunidades. Conforme el plan se lleva a cabo, los mercadólogos utilizan diversos métodos de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas por mejorar, en caso de que los resultados no coincidan con lo estimado.

Por último, los mercadólogos utilizan la investigación de mercados para conocer más los requisitos, las expectativas, las percepciones y los niveles de satisfacción de sus clientes. Esta comprensión más profunda brinda las bases para crear una ventaja competitiva a través de decisiones de segmentación, selección, diferenciación y posicionamiento bien informadas. De este modo, el plan de marketing debería describir qué tipo de investigación de mercado se realizará, y la forma en que se aplicarán los hallazgos.

## El papel de las relaciones

El plan de marketing indica cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. También moldea diversas relaciones tanto internas como externas. Primero, influye en la manera en la que el personal de marketing trabajará entre sí y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes. Segundo, afecta la forma en que la compañía trabajará con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos para alcanzar los objetivos incluidos en el plan. Tercero, influye en los tratos que la compañía hace con otros implicados, incluyendo a los legisladores, los medios de comunicación y a la comunidad en su conjunto. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, y deberán tomarse en cuenta durante el desarrollo de un plan de marketing.

## Del plan de marketing a la actividad de marketing

Las compañías por lo general elaboran planes de marketing anuales, aunque algunos planes cubren un periodo más largo. Los mercadólogos empiezan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar una investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos. Luego, después de que cada programa de acción inicia, los mercadólogos revisan los resultados actuales, los comparan con lo proyectado, analizan cualquier diferencia y toman medidas correctivas en caso necesario. Algunos mercadólogos también diseñan planes de contingencia, en caso de que haya ciertas situaciones. A causa de los cambios inevitables y en ocasiones impredecibles del entorno, los mercadólogos deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Para lograr una implementación y un control eficaces, el plan de marketing deberá definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, programas (agendas) y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, ellos pueden comparar los gastos estimados con los gastos reales durante una semana, un mes u otro periodo. Los programas permiten que los gerentes vean cuándo se suponía que las tareas tenían que completarse y cuándo se terminaron en realidad. Los estándares de desempeño dan seguimiento a los resultados de los programas de marketing, para saber si la compañía está avanzando hacia el logro de sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de desempeño son: participación de mercado, volumen de ventas, rentabilidad del producto y satisfacción del cliente.

## Ejemplo del plan de marketing de Sonic

Esta sección muestra un ejemplo del plan de marketing de Sonic, una compañía ficticia que inicia actividades. El primer producto de la compañía es el Sonic 1000, un teléfono celular inteligente multimedia y con sistema Wi-Fi. Sonic competiría con Apple, Nokia, Research in Motion, Motorola, Samsung y otros rivales bien establecidos en un mercado saturado y en constante cambio de teléfonos inteligentes que combinan comunicación, entretenimiento y capacidad de almacenamiento. Las definiciones al margen explican el propósito y la función de cada sección del plan.

## Resumen ejecutivo

Sonic se está preparando para lanzar un nuevo teléfono inteligente dual y multimedia, el Sonic 1000, en un mercado maduro. Nuestro producto ofrece una combinación única a nivel competitivo de características avanzadas y funcionalidad a un precio con valor agregado. Nos dirigimos a segmentos específicos de los mercados de consumidores y de negocios, aprovechando las oportunidades que plantea la mayor demanda de teléfonos inteligentes fáciles de usar y con una mayor funcionalidad para las comunicaciones, entretenimiento y almacenamiento.

El principal objetivo de marketing es lograr la venta de 500 000 unidades en Estados Unidos durante el primer año. Los principales objetivos financieros son obtener ventas de 75 millones de dólares, lograr que las pérdidas durante el primer año sean menores a 8 millones, y lograr un punto de equilibrio al inicio del segundo año.

## Situación de marketing actual

Sonic, fundada hace 18 meses por dos empresarios con experiencia en el mercado de las computadoras personales, está a punto de ingresar al mercado maduro de los teléfonos inteligentes. Los teléfonos celulares multifuncionales, los aparatos para enviar correos electrónicos y los aparatos de comunicación inalámbricos son comunes en el ámbito personal y profesional. Las investiga-

### Resumen ejecutivo

Esta sección presenta una visión general y resume las metas, recomendaciones y puntos fundamentales para los altos ejecutivos que deberán leer y aprobar el plan de marketing. Para conveniencia de la gerencia, esta sección va seguida de una tabla de contenido.

### Situación de marketing actual

En esta sección, los gerentes de marketing analizan el mercado general, identificando los segmentos de mercado que atenderán y brindan información sobre la situación actual de la compañía.

ciones revelan que Estados Unidos tiene 262 millones de suscriptores a la telefonía inalámbrica, y que el 85% de la población posee un teléfono celular.

Por lo tanto, la competencia se intensifica conforme la demanda se estabiliza, la consolidación de la industria continúa y las presiones de precio reducen la rentabilidad. En todo el mundo, Nokia es el líder en la venta de teléfonos inteligentes, con un 38% del mercado global. En segundo lugar se encuentra Research in Motion, fabricante del BlackBerry, con 18% del mercado global. En el mercado estadounidense, Research in Motion es el líder del mercado (con una participación de 32.1%), y el segundo lugar es Apple, que fabrica el iPhone (con una participación de 21.7%). Para obtener participación de mercado en este ambiente dinámico, Sonic debe dirigirse de forma cuidadosa a segmentos específicos, con características que brinden beneficios valiosos para cada grupo de clientes.

**Descripción del mercado**

Describe los segmentos meta en forma detallada y ofrece un contexto para las estrategias de marketing, así como programas de acción detallados que se analizan después en el plan.

**Beneficios y características del producto**

La tabla A1.1 aclara los beneficios que las características del producto brindarán para satisfacer las necesidades de los clientes en cada segmento de mercado.

**Descripción del mercado**

El mercado de Sonic se compone de consumidores y usuarios de negocios que prefieren utilizar un sólo aparato para comunicación, almacenamiento e intercambio de información y entretenimiento en donde estén. Los segmentos específicos que se abordarán durante el primer año son profesionistas, estudiantes, corporaciones, empresarios y usuarios médicos. La **tabla A1.1** muestra cómo el Sonic 1000 cubre las necesidades de consumidores y segmentos de negocios meta.

Los compradores pueden elegir entre varios modelos con base en diversos sistemas operativos, incluyendo sistemas de Microsoft, Symbian, BlackBerry y Linux. Sonic utiliza un sistema basado en Linux debido a que es hasta cierto punto menos vulnerable a los ataques de los *hackers* y de los virus. El disco duro y las tarjetas de memoria removibles son opciones populares de los teléfonos inteligentes. Sonic equipará su primer aparato con una tarjeta de memoria ultrarrápida removible de 20 gigabytes para el almacenamiento de información y archivos de entretenimiento. Esto permitirá a los usuarios transferir fotografías y otro tipo de datos del teléfono a una computadora en el hogar o en la oficina. Los costos de la tecnología disminuyen incluso conforme aumentan las capacidades, lo que hace que los modelos de precio moderado sean más atractivos para los consumidores y los usuarios de negocios que tienen aparatos más viejos y que desean cambiarlos por unidades multifuncionales nuevas de marcas sofisticadas.

● **TABLA | A1.1** Necesidades y características/beneficios correspondientes de cada segmento

Segmento meta	Necesidades del cliente	Características/beneficios correspondientes
Profesionistas (mercado de consumidores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanecer en contacto de manera conveniente y segura en cualquier lugar.</li> <li>• Desempeñar muchas funciones con manos libres, sin cargar muchos dispositivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono celular integrado, con la función de presionar para hablar (<i>push to talk</i>) para poderse comunicar a cualquier parte y en cualquier momento.</li> <li>• Acceso inalámbrico a Internet y a correos electrónicos desde cualquier parte.</li> <li>• Sistema operativo Linux que es menos vulnerable a los <i>hackers</i>.</li> <li>• Las aplicaciones activadas con la voz son convenientes.</li> <li>• La funcionalidad GPS y la cámara agregan valor.</li> </ul>
Estudiantes (mercado de consumidores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar muchas funciones con manos libres, sin cargar muchos dispositivos.</li> <li>• Expresar estilo e individualidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatible con numerosas aplicaciones y periféricos para comunicaciones y entretenimiento convenientes y de bajo costo.</li> <li>• Variedad de estuches para teléfono inteligente.</li> </ul>
Usuarios corporativos (mercado de negocios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y adaptabilidad para las tareas del propietario.</li> <li>• Obtener instrucciones para conducir hacia las reuniones de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptable para las redes y las tareas corporativas.</li> <li>• Sistema operativo Linux que es menos vulnerable a los <i>hackers</i>.</li> <li>• Sistema GPS integrado, que permite acceso de activación por voz a instrucciones y mapas.</li> </ul>
Empresarios (mercado de negocios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y tener acceso a contactos con más detalles de agenda y a archivos de negocios y financieros.</li> <li>• Iniciar contacto con rapidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso inalámbrico y con manos libres al calendario, libreta de direcciones y archivos de información para revisar citas y datos, y conectarse con asociados.</li> <li>• El botón para hablar al instante acelera las comunicaciones.</li> </ul>
Usuarios médicos (mercado de negocios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar, tener acceso e intercambiar registros médicos.</li> <li>• Fotografiar situaciones médicas para tener un registro visual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarjeta de memoria removible y las manos libres, así como la grabación inalámbrica de información, reducen el papeleo e incrementan la productividad.</li> <li>• La cámara integrada permite tomar fotografías con rapidez y facilidad, así como almacenar las imágenes para su uso posterior.</li> </ul>

### Revisión del producto

La revisión del producto resume las principales características de todos los productos de la compañía, organizados según la línea de productos, el tipo de cliente, el tipo de mercado y el orden del lanzamiento de los productos.

### Revisión de la competencia

El propósito de una revisión de la competencia consiste en identificar a los principales competidores, describir sus posiciones en el mercado y analizar brevemente sus estrategias.

### Revisión del producto

Nuestro primer producto, el Sonic 1000, ofrece las siguientes características estándar con un sistema operativo Linux:

- Teléfono celular doble integrado, funcionalidad del teléfono por Internet y dispositivo para realizar llamadas al instante.
- Grabación digital de música, video y televisión, descarga inalámbrica y reproducción de archivos.
- Internet inalámbrico, correo electrónico, mensajes de texto y mensajes instantáneos.
- Pantalla a color de 3.5 pulgadas para facilitar la visión.
- Funciones para organización, incluyendo calendario, libreta de direcciones y sincronización.
- GPS para instrucciones y mapas.
- Cámara digital integrada de 4 megapíxeles.
- Tarjeta de memoria removible ultrarrápida de 20 gigabytes, con posibilidad de actualización.
- Conjunto de estuches intercambiables de diferentes colores y patrones.
- Funcionalidad de reconocimiento de voz para la operación de manos libres.

Se estima que los ingresos del primer año sean de 75 millones de dólares, con base en la venta de 500 000 unidades Sonic 1000, a un precio de mayoreo de 150 dólares cada uno. Durante el segundo año, planeamos introducir el Sonic 2000, también con un sistema operativo Linux, como un teléfono inteligente más sofisticado con las siguientes características estándar:

- Telefonía global y compatibilidad de mensajes.
- Funciones de traducción para enviar texto en inglés como texto en español (se ofrecerán otros idiomas como opciones complementarias).
- Cámara digital de 8 megapíxeles integrada con flash.

### Revisión de la competencia

La aparición de los teléfonos inteligentes de bajo precio, incluyendo el iPhone de Apple, ha incrementado la presión competitiva. La competencia de dispositivos especializados de texto y mensajes por correo electrónico, como los dispositivos BlackBerry, también es un factor importante. Los principales competidores son:

- *Nokia*. Como líder de mercado de los teléfonos inteligentes, Nokia ofrece una gran variedad de productos para uso personal y profesional. Adquirió al fabricante de sistema operativo Symbian y lo convirtió en una fundación separada dedicada a mejorar y a promocionar esta plataforma de software móvil. Muchos de los teléfonos Nokia ofrecen teclados completos, similares a los modelos de Research in Motion. Además ofrece modelos más sencillos para usuarios que no requieren el teclado completo ni todas las funciones multimedia.
- *Apple*. El moderno y popular iPhone 4 incluye una pantalla a color de 3.5 pulgadas, e incluye funciones bien equipadas para música, video y acceso a Internet, así como funciones para comunicación, calendario, administración de contactos y administración de archivos. Su tecnología del sistema de posicionamiento global puede señalar la ubicación de un usuario. Asimismo, los usuarios pueden borrar datos con un comando remoto en caso de que el teléfono se pierda o sea robado. Sin embargo, AT&T fue durante años el único proveedor de red en Estados Unidos, y Apple añadió nuevos proveedores del servicio hace poco tiempo. El iPhone 4 con 16 gigabytes se vende a 199 dólares, mientras que el modelo de 32 gigabytes cuesta 299 dólares.
- *RIM*. Research in Motion fabrica los ligeros productos multifuncionales e inalámbricos BlackBerry, y son muy populares entre los usuarios corporativos. La innovación continua y el sólido servicio al cliente de RIM fortalece su posición competitiva conforme introduce teléfonos inteligentes con características mejoradas y capacidades de comunicación. Su BlackBerry más nuevo, el Torch 9800, es el primer teléfono inteligente de pantalla sensible al tacto de la compañía que incluye un teclado completo. Con un precio de 199 dólares y un contrato de dos años con AT&T, el Torch compete con sus rivales iPhone y Android.
- *Motorola*. Motorola, un gigante global, ha estado perdiendo participación de mercado en Estados Unidos ante Apple y Research in Motion, debido a que ha bajado el ritmo de lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, la compañía está mostrando señales de mejora al

empezar a aprovechar el sistema operativo Android con su teléfono inteligente más novedoso, el Droid X. Al poseer una cámara de 8 megapíxeles, una pantalla de 4.3 pulgadas y servicios de Google como la búsqueda de voz en Gmail, el Droid X tiene un precio de 200 dólares (después de un reembolso de 100 dólares por correo y un contrato de dos años con Verizon Wireless).

- **Samsung.** Con valor, estilo y función, Samsung es un fuerte competidor y ofrece una variedad de teléfonos inteligentes para los segmentos de consumidores y de negocios. Algunos de sus teléfonos están disponibles para proveedores de telecomunicaciones específicos, y algunos son “abiertos”, listos para ser compatibles con cualquier red de telecomunicaciones. Sus teléfonos inteligentes más novedosos, la serie Galaxy S, está disponible con los cuatro proveedores de servicios inalámbricos más importantes de Estados Unidos. El modelo Captivate incluye una pantalla AMOLED de 4 pulgadas sensible al tacto, y una cámara de 5 megapíxeles por 199 dólares, con un contrato de dos años.

A pesar de esta fuerte competencia, Sonic puede crear una imagen definida y lograr reconocimiento entre sus segmentos meta. Nuestro sistema de reconocimiento de voz para una operación completa con manos libres es un punto crítico de la diferenciación para una ventaja competitiva. Asimismo, el hecho de ofrecer el sistema GPS como una característica estándar, nos da una ventaja en comparación con los teléfonos inteligentes de precio similar. Además, nuestro producto es más veloz que la mayoría y utiliza el sistema operativo Linux, que es una alternativa atractiva para los clientes preocupados por la seguridad. En la **tabla A1.2** se muestra una selección de productos competitivos y sus precios.

### Revisión de los canales y la logística

En esta sección, los mercadólogos elaboran una lista de los canales más importantes, ofrecen un panorama general del arreglo de cada canal, e identifican nuevos desarrollos en los canales y la logística.

### Revisión de los canales y la logística

Los productos marca Sonic se distribuirán a través de una red de minoristas en los 50 mejores mercados de Estados Unidos. Entre los socios de canal más importantes que se han contactado se encuentran:

- **Supertiendas de artículos para oficina.** Office Max y Staples ofrecerán los productos Sonic en sus tiendas, sus catálogos y sus sitios Web.
- **Tiendas de computadoras.** Minoristas independientes de computadoras ofrecerán los productos Sonic.
- **Tiendas electrónicas de especialidad.** Circuit City y Best Buy venderán los productos Sonic.
- **Minoristas en línea.** Amazon.com ofrecerá los productos Sonic y, por una cuota promocional, le dará a Sonic un lugar destacado en su página principal durante el lanzamiento.

Aunque al principio la estrategia de canal se concentrará en Estados Unidos, de acuerdo con la demanda, planeamos expandirnos a Canadá y a otros países, con el apoyo logístico apropiado.

**● TABLA | A1.2** Selección de productos y precios de la competencia

Competidor	Modelo	Características	Precio
Nokia	E71 classic	Banda cuádruple para telefonía en todo el mundo; acceso a Internet y correo electrónico; una pieza con teclado completo; integración del correo electrónico personal y corporativo; pantalla de 2.36 pulgadas; cámara de 3.2 megapíxeles; reproductor de medios, sistema operativo Symbian.	249 dólares sin contrato telefónico.
Apple	iPhone 4	Moderno; pantalla de 3.5 pulgadas; funciones de Internet rápidas; llamadas con un solo toque; navegación con GPS; comandos de voz; correos personal y corporativo integrados; abre y edita archivos de Microsoft Office; cámara de 5 megapíxeles; sin teclado; sistema operativo Apple.	199 dólares por el modelo de 16GB; 299 dólares por el modelo de 32GB.
RIM	BlackBerry Torch 9800	Alta resolución; pantalla sensible al tacto de 3.2 pulgadas; teclado completo deslizable, correo electrónico y acceso a Internet inalámbrico; cámara de 5 megapíxeles; mapas y sistema GPS integrados; video-grabadora; memoria expandible; sistema operativo BlackBerry.	199 dólares con contrato de dos años.
Motorola	Droid X	Pantalla sensible al tacto de alta resolución de 4.3 pulgadas; cámara de 8 megapíxeles con capacidad de video; sin teclado; marcado que se activa con la voz; servicios móviles Google; radio FM; sistema operativo Android.	299 dólares con contrato telefónico de dos años.
Samsung	Captivate	Integración de redes sociales; GPS integrado; pantalla sensible al tacto AMOLED de 4 pulgadas; cámara de 5 megapíxeles; funciones de audio y video HD; sistema operativo Android.	199.99 dólares con contrato telefónico de dos años.

## Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Sonic cuenta con varias fortalezas fundamentales; no obstante, nuestra mayor debilidad es la falta de conciencia e imagen de marca. La principal oportunidad consiste en incrementar la demanda de los teléfonos inteligentes multimedia que tienen diversas ventajas valiosas, lo que elimina la necesidad de que los clientes carguen más de un aparato. También enfrentamos la amenaza de la mayor competencia de la historia entre los fabricantes de aparatos electrónicos de consumo, así como la presión por bajar los precios. La **tabla A1.3** resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Sonic.

### Fortalezas

Las fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos.

### Fortalezas

Sonic puede basarse en tres fortalezas importantes:

1. *Producto innovador.* El Sonic 1000 ofrece una combinación de características que evita que los clientes carguen múltiples aparatos: es veloz, cuenta con manos libres, tiene capacidades dobles de telefonía celular y telecomunicaciones Wi-Fi, cuenta con funcionalidad GPS; y permite el almacenamiento y reproducción digital de video, música y programas de televisión.
2. *Seguridad.* Nuestro teléfono inteligente utiliza un sistema operativo basado en Linux, que es menos vulnerable a los *hackers* y a otras amenazas de seguridad que podrían resultar en el robo o la corrupción de datos.
3. *Precio.* Nuestro producto tiene un precio menor que el de muchos modelos multifuncionales de la competencia (ninguno de los cuales ofrece el mismo conjunto de funciones), lo cual nos da una ventaja con los clientes que se preocupan por el precio.

### Debilidades

Las debilidades son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

### Debilidades

Al esperar para entrar al mercado de los teléfonos inteligentes hasta que los competidores se consolidaran, Sonic ha aprendido del éxito y de los errores de otros. Sin embargo, tenemos dos debilidades principales:

1. *Falta de conciencia de marca.* Sonic aún no ha establecido una marca o imagen en el mercado; mientras que Apple y otros rivales poseen un fuerte reconocimiento de marca. Este problema se abordará con una promoción intensiva.
2. *Especificaciones físicas.* El modelo Sonic 1000 es un poco más pesado y grueso que la mayoría de los modelos de la competencia, ya que incluye múltiples características, ofrece una elevada capacidad de almacenamiento y es compatible con numerosos aparatos periféricos. Para contrarrestar esto, haremos hincapié en los beneficios de nuestro producto, así como en el precio con valor agregado, que son dos fortalezas competitivas importantes.

### Oportunidades

Las oportunidades son elementos externos que la compañía podría explotar para su beneficio.

### Oportunidades

Sonic podría tomar ventaja de tres importantes oportunidades de mercado:

1. *Demanda creciente de los teléfonos inteligentes multimedia con múltiples funciones.* El mercado de aparatos multifuncionales multimedia está creciendo mucho más rápido que el mercado de

● **TABLA | A1.3** Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Sonic

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación innovadora de funciones en un aparato portátil que se activa con la voz.</li> <li>• Seguridad debida a un sistema operativo basado en Linux</li> <li>• Precio por valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conciencia e imagen de marca.</li> <li>• Más pesado y grueso que la mayoría de los modelos de la competencia.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de teléfonos inteligentes multifuncionales multimedia.</li> <li>• Tecnología de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia intensa.</li> <li>• Presión por bajar los precios.</li> <li>• Ciclo de vida de producto reducido.</li> </ul>



aparatos para un solo uso. El crecimiento se acelerará conforme las capacidades dobles se vuelvan comunes, brindando a los clientes la flexibilidad de hacer llamadas telefónicas por telefonía celular o a través de conexiones de Internet. Los teléfonos inteligentes ya son aparatos comunes en los entornos públicos, laborales y educativos, lo que está incrementando su demanda primaria. Asimismo, los clientes que adquirieron modelos sencillos los están reemplazando por modelos más avanzados.

2. *Tecnología de bajo costo.* En la actualidad se dispone de una mejor tecnología, al costo más bajo de la historia. Por lo tanto, Sonic puede incorporar características avanzadas a un precio de valor agregado que permite obtener utilidades razonables.

### Amenazas

Las amenazas son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar mucho el desempeño de la compañía.

### Amenazas

Enfrentamos tres amenazas principales en la introducción del Sonic 1000:

1. *Competencia creciente.* Cada vez más compañías están ingresando en el mercado estadounidense con modelos de teléfonos inteligentes que ofrecen algunas, aunque no todas las características ni los beneficios del producto de Sonic. Por lo tanto, las comunicaciones de marketing de Sonic deben destacar nuestra clara diferenciación y nuestro precio con valor agregado.
2. *Presión para bajar los precios.* La creciente competencia y las estrategias de participación de mercado están bajando los precios de los teléfonos inteligentes. No obstante, nuestro objetivo de lograr una utilidad del 10% en las ventas del segundo año del modelo original es realista, incluso dados los márgenes bajos en este mercado.
3. *Ciclo de vida reducido del producto.* Los teléfonos inteligentes llegaron a la etapa de madurez de su ciclo de vida con mayor rapidez que los productos tecnológicos anteriores. Tenemos planes de contingencia para mantener el crecimiento de las ventas al agregar nuevas características, dirigirnos a segmentos adicionales y ajustar los precios en caso necesario.

### Objetivos y problemas

Los objetivos de la compañía deben definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida el progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta. Esta sección describe cualquier problema importante que afecte la estrategia y la implementación de marketing de la compañía.

### Objetivos y problemas

Hemos establecido objetivos desafiantes pero factibles para el primero y segundo años de entrada al mercado.

- *Objetivos del primer año.* Durante el primer año del Sonic 1000 en el mercado, esperamos lograr un volumen de ventas de 500 000 unidades.
- *Objetivos del segundo año.* Nuestros objetivos durante el segundo año incluyen la venta combinada total de un millón de unidades de los dos modelos y alcanzar un punto de equilibrio a inicios de ese periodo.

### Problemas

En lo que respecta al lanzamiento del producto, nuestro principal problema es la capacidad para establecer un nombre de marca reconocido, vinculado con un posicionamiento significativo. Tendremos que invertir mucho en marketing para crear una imagen de marca memorable y distintiva que proyecte innovación, calidad y valor. También debemos medir el reconocimiento y la respuesta para ajustar nuestras actividades de marketing en caso necesario.

### Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de Sonic se basa en un posicionamiento de diferenciación de producto. Nuestros principales consumidores meta son profesionistas con ingresos medios y altos que necesitan un dispositivo portátil para coordinar sus ocupadas agendas, comunicarse con la familia y sus colegas, recibir instrucciones al conducir y entretenerse en donde quiera que estén. Nuestros consumidores meta secundarios son los estudiantes de bachillerato, universidad y posgrado que requieren un aparato doble multifuncional. Este segmento puede describirse demográficamente por edad (de 16 a 30 años) y por su nivel de escolaridad.

Nuestros principales clientes industriales son las corporaciones de tamaño medio a grande que desean que sus gerentes y empleados estén en contacto, y que puedan ingresar o revisar datos críticos mientras están afuera de la oficina. Este segmento consiste en compañías con ventas de más de 25 millones de dólares al año, y más de 100 empleados. También nos dirigimos a empresarios y propietarios de negocios pequeños, así como a usuarios médicos que desean reducir el papeleo y actualizar o tener acceso a los expedientes médicos de sus pacientes.

### Posicionamiento

Un posicionamiento construido a partir de una diferenciación significativa, apoyado por una estrategia y una implementación adecuadas, podría ayudar a una compañía a lograr una ventaja competitiva.

### Herramientas de marketing

Esta sección resume la lógica general que guiará las decisiones que se tomen durante el periodo cubierto por el plan.

## Posicionamiento

Con la diferenciación del producto, estamos posicionando al Sonic 1000 como el modelo más versátil, conveniente y con valor agregado para uso personal y profesional. Nuestra estrategia de marketing se enfocará en la operación de múltiples capacidades de comunicación, entretenimiento e información con manos libres, las cuales distinguen al Sonic 1000 de sus competidores.

### Estrategia de producto

El Sonic 1000, incluyendo todas las características descritas anteriormente, se venderá con una garantía de un año. Introduciremos un modelo más compacto y sofisticado (el Sonic 2000) durante el segundo año. La construcción de la marca Sonic es parte integral de nuestra estrategia de producto. Nuestra marca y el logotipo (el rayo amarillo distintivo de Sonic) se exhibirán en el producto y su empaque, y se reforzarán por su notoriedad en la campaña de marketing de introducción.

### Estrategia de precio

El Sonic 1000 se lanzará con un precio estimado de 150 dólares al mayoreo y de 199 dólares al menudeo, por cada unidad. Esperamos bajar el precio de este primer modelo cuando amplíemos la línea del producto con el lanzamiento del Sonic 2000, que tendrá un precio de 175 dólares por unidad al mayoreo. Estos precios reflejan una estrategia que sirve para atraer a socios de canal deseables y para tomar participación del mercado de Nokia, Research in Motion, Motorola y otros competidores establecidos.

### Estrategia de distribución

Nuestra estrategia de canal consiste en utilizar una distribución selectiva para vender los teléfonos inteligentes Sonic a través de tiendas y minoristas en línea reconocidos. Durante el primer año, agregaremos socios de canal hasta que tengamos una cobertura en todos los principales mercados estadounidenses, y el producto esté incluido en los principales catálogos electrónicos y sitios Web. Además, investigaremos la distribución a través de las tiendas de telefonía celular de los principales proveedores como Verizon Wireless. En apoyo a nuestros socios de canal, Sonic brindará productos de demostración, folletos con especificaciones detalladas, fotografías a todo color y exhibidores del producto. Por último, planeamos organizar términos de pago comerciales especiales para los minoristas que realicen pedidos de alto volumen.

### Estrategia de comunicaciones de marketing

Al integrar todos los mensajes en todos los medios de comunicación, reforzaremos el nombre de la marca y los principales puntos de diferenciación del producto. Las investigaciones sobre los patrones de consumo en los medios ayudarán para que nuestra agencia de publicidad elija los medios y los horarios adecuados para llegar a los prospectos, antes y durante la introducción del producto. A partir de ese momento, los anuncios aparecerán de forma intermitente para mantener la conciencia de marca y para comunicar diversos mensajes de diferenciación. La agencia también coordinará las campañas de relaciones públicas para construir la marca Sonic y apoyar el mensaje de diferenciación. Para crear rumores, organizaremos un concurso de videos generados por los usuarios en nuestro sitio Web. Para atraer, retener y motivar a los socios de canal en una estrategia de empuje, usaremos promociones de venta comercial y ventas personales. Hasta que la marca Sonic esté establecida, nuestras comunicaciones motivarán las compras a través de los socios de canal y no a través de nuestro sitio Web.

### Investigación de mercados

En esta sección se muestra la forma en que se utilizan la investigación de mercados para apoyar el desarrollo, la aplicación y la evaluación de las estrategias y los programas de acción.

### Organización de marketing

El departamento de marketing se puede organizar por su función, como en este ejemplo, por geografía, por producto o por cliente (o por alguna combinación de éstos).

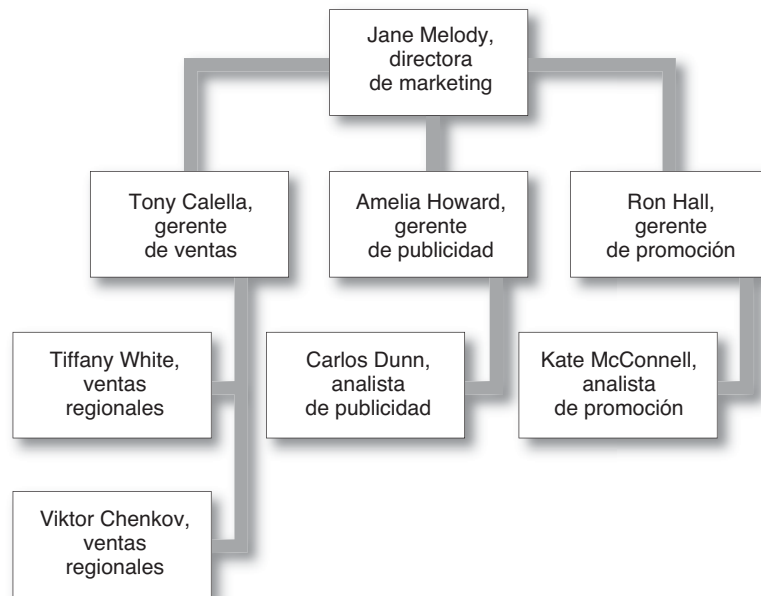
### Investigación de mercados

Con el uso de la investigación, identificamos las características y los beneficios específicos que valoran nuestros segmentos de mercado meta. La retroalimentación de las pruebas de mercado, encuestas y grupos de enfoque nos ayudarán a desarrollar el Sonic 2000. También estamos midiendo y analizando las actitudes de los clientes hacia las marcas y los productos de la competencia. Las investigaciones sobre la conciencia de marca nos ayudarán a determinar la eficacia de nuestros mensajes y medios de comunicación. Por último, realizaremos estudios de satisfacción del cliente para evaluar la reacción del mercado.

### Organización de marketing

La directora de marketing de Sonic, Jane Melody, asume la responsabilidad de todas las actividades de marketing. La **figura A1.1** muestra la estructura de la organización de marketing, que incluye a ocho personas. Sonic contrató a Worldwide Marketing para manejar campañas nacionales de ventas, promociones de ventas comerciales y de consumidores, y las actividades de relaciones públicas.

● FIGURA | A1.1  
Organización de marketing de Sonic



### Programas de acción

Los programas de acción deben ser coordinados con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo producción, finanzas y compras.

### Programas de acción

El modelo Sonic 1000 se lanzará en febrero. A continuación se muestran los resúmenes de los programas de acción que usaremos durante los primeros seis meses del próximo año para lograr nuestros objetivos establecidos.

- *Enero.* Lanzaremos una campaña de promoción de ventas comerciales de 200 000 dólares y montaremos exhibiciones en las principales exposiciones comerciales para educar a los distribuidores y generar apoyo del canal para el lanzamiento del producto en febrero. Además, crearemos rumores al proporcionar muestras a revisores de productos, líderes de opinión, escritores de blogs con influencia y celebridades. Nuestro personal de capacitación trabajará con el personal de ventas de las principales cadenas minoristas para explicar las características, los beneficios y las ventajas competitivas del Sonic 1000.
- *Febrero.* Iniciaremos una campaña impresa, de radio e Internet integrada, dirigida a profesionales y consumidores. La campaña mostrará todas las funciones que el teléfono inteligente Sonic puede realizar, destacando la conveniencia de un poderoso aparato portátil. Esta campaña multimedia estará apoyada por señalización en el punto de ventas y por anuncios y videos exclusivos para Internet.
- *Marzo.* Conforme la campaña publicitaria multimedia se lleve a cabo, añadiremos promociones de ventas al consumidor, como un concurso en el que los consumidores publicarán videos en nuestro sitio Web, demostrando cómo utilizan su Sonic de formas creativas y poco comunes. También distribuiremos nuevos exhibidores en puntos de compra para apoyar a nuestros vendedores minoristas.
- *Abril.* Tendremos un concurso de ventas comerciales, con premios para el vendedor y la organización de ventas minorista que logre vender el mayor número de teléfonos inteligentes Sonic durante un periodo de cuatro semanas.
- *Mayo.* Este mes planeamos lanzar una nueva campaña publicitaria a nivel nacional. Los anuncios de radio incluirán voces de celebridades indicando a sus teléfonos inteligentes Sonic que realicen diversas funciones, como iniciar una llamada telefónica, enviar un correo electrónico, reproducir una canción o un video, etcétera. Los estilizados anuncios impresos y en línea mostrarán avatares de estas celebridades utilizando sus teléfonos Sonic.
- *Junio.* Nuestra campaña de radio agregará una nueva frase publicitaria que promoverá al Sonic 1000 como regalo de graduación. También montaremos una exhibición en la feria semestral de productos electrónicos y entregaremos a nuestros socios de canal nuevos folletos con comparaciones competitivas, para que los utilicen como auxiliares de ventas. Además, revisaremos y analizaremos los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes para usarlos en promociones futuras, y como retroalimentación para las actividades de producto y marketing.

### Presupuestos

Los gerentes utilizan los presupuestos para pronosticar la rentabilidad y planear los gastos, el programa y las operaciones relacionadas con cada programa de marketing.

### Controles

Los controles ayudan a los gerentes a medir los resultados después de aplicar el plan, y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesite medidas correctivas.

## Presupuestos

Se estima que los ingresos de ventas del modelo Sonic 1000, durante el primer año, serán de 75 millones de dólares, con un precio promedio de venta al mayoreo de 150 dólares por unidad y un costo variable de 100 dólares por unidad, para un volumen de 500 000 unidades. Anticipamos una pérdida durante el primer año de hasta 8 millones de dólares para el modelo Sonic 1000. Los cálculos del punto de equilibrio indican que Sonic 1000 será redituable cuando el volumen de ventas rebase las 650 000 unidades, a inicios del segundo año del producto. Nuestro análisis del punto de equilibrio del primer teléfono inteligente Sonic supone una utilidad al mayoreo por unidad de 150 dólares, un costo variable de 100 dólares por unidad y costos fijos estimados de 32 500 000 dólares durante el primer año. Con base en tales supuestos, el cálculo del punto de equilibrio es:

$$\frac{\$32\,500\,000}{\$150/\text{unidad} - \$100/\text{unidad}} = 650\,000 \text{ unidades}$$

## Controles

Estamos planeando estrictas medidas de control para supervisar de cerca la satisfacción del cliente con la calidad y el servicio. Esto nos permitirá reaccionar con gran rapidez para corregir cualquier problema que surja. Otras señales de advertencia tempranas que se verificarán, de cualquier desviación del plan, son las ventas mensuales (por segmento y por canal) y los gastos mensuales. Dado lo volátil que es el mercado, estamos desarrollando planes de contingencia para enfrentar cambios ambientales rápidos, como nuevas tecnologías o nuevos competidores.

## Herramientas del plan de marketing

Prentice Hall ofrece dos recursos valiosos para desarrollar el plan de marketing:

- *The Marketing Plan Handbook*, de Marian Burk Wood, explica el proceso de creación de un plan de marketing, e incluye listas de verificación detalladas y docenas de ejemplos de la vida real.
- El programa de cómputo *Marketing Plan Pro* es un software galardonado que incluye ejemplos de planes de marketing, guías de paso a paso, un video introductorio, aplicaciones de ayuda y gráficas personalizables para documentar un plan de marketing.

*Fuentes:* La información de antecedentes y los datos de mercado se adaptaron de Matt Gallagher, "BlackBerry Gets Smarter", *Red Herring*, 3 de agosto de 2010, p. 5; Dan Moren y Jason Snell, "Meet the iPhone 4", *Macworld*, agosto de 2010, pp. 22-23; Walter S. Mossberg, "Galaxy Phones from Samsung Are Worthy iPhone Rivals", *Wall Street Journal* (Edición oriental), 22 de julio de 2010, pp. D1-D5; Hester Plumridge, "Nokia Dials New Number for Success", *Wall Street Journal* (Edición oriental), 21 de julio de 2010, p. C16; Rich Jaroslovsky, "Motorola's New Mojo", *Bloomberg Businessweek*, 12 de julio de 2010, p. 72; Edward C. Baig, "Droid X Marks All the Right Spots; Android Phone Could Challenge iPhone 4", *USA Today*, 1 de julio de 2010, p. 3B; Arik Hesseldahl, "Nokia's Kallasvuo: We Must 'Move Even Faster'", *Businessweek Online*, 17 de marzo de 2010, p. 1; Ginny Miles, "The Hottest Smartphones of the Season", *PC World*, septiembre de 2009, pp. 44-48; "Android Smart Phone Shipments Grow 886% Year-on-Year in Q2 2010", [www.canalys.com/pr/2010/r2010081.html](http://www.canalys.com/pr/2010/r2010081.html), consultado en agosto de 2010.

# Aritmética de marketing

Los gerentes de marketing se responsabilizan cada vez más de las implicaciones económicas de sus acciones. En este apéndice se proporciona una introducción básica de las medidas del desempeño financiero del marketing. Estos tipos de análisis financieros guían a los mercadólogos para tomar buenas decisiones y evaluar sus resultados.

El apéndice se construyó en torno al fabricante hipotético de productos electrónicos de consumo ConnectPhone. En el pasado, ConnectPhone se dedicaba a fabricar módems para Internet; sin embargo, ahora está lanzando un nuevo tipo de producto: un *teléfono multimedia* para reemplazar el teléfono para el hogar, que proporciona conectividad a Internet “permanente” y acceso telefónico inalámbrico a través de la tecnología VoIP (*Voice over Internet Protocol*). En este apéndice analizaremos las diversas decisiones que los gerentes de marketing de ConnectPhone deben tomar antes y después de lanzar el nuevo producto.

El apéndice está organizado en *tres secciones*. En la *primera sección* se introduce la evaluación de la fijación de precios, del punto de equilibrio y del análisis del margen que guiará el lanzamiento del nuevo producto de ConnectPhone. En la *segunda sección* se analizan los estimados de la demanda, el presupuesto de marketing y las medidas del desempeño de marketing. La sección inicia con un análisis de la estimación del potencial de mercado y de las ventas de la compañía. Luego, introduce el presupuesto de marketing, descrito a través de un estado *formal* de pérdidas y ganancias, seguido por el estado real de pérdidas y ganancias. Posteriormente, se analizan las medidas del desempeño de marketing, con la finalidad de ayudar a los gerentes de marketing a defender mejor sus decisiones desde una perspectiva financiera. En la *tercera sección*, analizamos las implicaciones económicas de diversas tácticas de marketing.

Cada una de las tres secciones finaliza con un conjunto de ejercicios cuantitativos que le permitirán aplicar los conceptos que aprendió a situaciones diferentes a las de la compañía ConnectPhone.

## Fijación de precios, punto de equilibrio y análisis de margen

### Consideraciones para la fijación de precios

La determinación del precio es una de las decisiones de la mezcla de marketing más importantes. Los factores limitantes son la demanda y los costos. Los factores de la demanda, como el valor percibido por el comprador, establecen el precio máximo; los costos de la compañía establecen el precio mínimo. Entre estos dos factores, los mercadólogos deben considerar los precios de los competidores y otros elementos como los requisitos de los distribuidores, las leyes gubernamentales y los objetivos de la empresa.

Los productos actuales de telefonía con sistemas multimedia de los competidores se venden a un precio al menudeo que va de los 500 a los 1000 dólares. ConnectPhone planea lanzar su nuevo producto a un precio más bajo para expandir el mercado y conseguir participación con rapidez. Primero analizaremos la decisión de precios de ConnectPhone desde el punto de vista de los costos; luego, analizaremos el valor para el consumidor, el entorno competitivo y los requisitos de los distribuidores.

### Determinación de los costos

En el capítulo 10 vimos que existen diferentes tipos de costos. Los **costos fijos** no varían con la producción o el nivel de ventas, e incluyen costos como la renta, los intereses, la depreciación y los salarios del personal de oficina y administrativo. Sin importar el nivel de producción, la compañía

#### Costos fijos

Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

**Costos variables**

Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

**Costos totales**

Suma de los costos fijos y los costos variables para cualquier nivel de producción dado.

**Fijación de precios de costo más margen (o sobreprecio)**

Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

**Costos relevantes**

Costos a los que se incurrirá en lo futuro y que variarán dependiendo de las alternativas consideradas.

**Precio de equilibrio**

Precio con el que las ganancias totales igualan al costo total, y con el que la utilidad es igual a cero.

**Fijación de precios por el rendimiento sobre la inversión (o fijación de precios por rendimiento meta)**

Método de fijación de precios basada en el costo, en el que el precio se determina con base en una tasa específica de rendimiento sobre la inversión.

debe pagar estos costos. Mientras que los costos fijos totales permanecen constantes conforme la producción aumenta, el costo fijo por unidad (o costo fijo promedio) disminuye conforme aumenta la producción, debido a que los costos fijos totales se distribuyen entre una mayor fabricación de unidades. Los **costos variables** varían directamente con el nivel de producción, e incluyen los costos relacionados con la fabricación directa del producto (como los costos de los bienes vendidos o COGS), y muchos de los costos de marketing asociados con su venta. Aunque estos costos tienden a ser uniformes para cada unidad producida, se les denomina variables porque su suma total varía dependiendo de la cantidad de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y los costos variables para cualquier nivel de producción.

ConnectPhone ha invertido 10 millones de dólares en la remodelación de sus instalaciones para fabricar el nuevo teléfono multimedia. La compañía estima que, una vez que la producción inicie, sus costos fijos serán de 20 millones de dólares al año; asimismo, estima que el costo variable para producir cada aparato es de 250 dólares, y que permanecerá a ese nivel para la capacidad de producción de la fábrica.

**Fijación de precios basada en los costos**

ConnectPhone iniciará con el método de fijación de precios basada en el costo que estudiamos en el capítulo 10. Recuerde que el método más sencillo, la **fijación de precios de costo más margen (o sobreprecio)** simplemente agrega un sobreprecio estándar al costo del producto. Sin embargo, para utilizar este método la compañía debe especificar cuántas unidades espera vender para determinar los costos totales por unidad. Los costos variables por unidad permanecerán constantes sin importar la producción, aunque los *costos fijos promedio por unidad* se reducirán conforme aumente la producción.

Para ejemplificar este método, suponga que ConnectPhone tiene costos fijos de 20 millones de dólares, costos variables de 250 dólares por unidad, y que espera vender un millón de unidades de teléfonos multimedia. Por lo tanto, el costo por unidad está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{ventas}} = \$250 + \frac{\$20,000,000}{1,000,000} = \$270$$

Observe que *no* incluimos la inversión inicial de 10 millones de dólares a la cifra del costo fijo total. No se considera un costo fijo debido a que no es un costo *relevante*. Los **costos relevantes** son aquellos a los que se incurrirá en lo futuro y que variarán dependiendo de las alternativas consideradas. La inversión de ConnectPhone para remodelar su fábrica es un costo de una sola vez que no se volverá a presentar en lo futuro. Este tipo de costos pasados son *gastos sin recuperación* (perdidos) y no deben tomarse en cuenta para análisis futuros.

Observe también que si ConnectPhone vende su producto a 270 dólares, el precio es igual al costo total por unidad. A esto se le conoce como **precio de equilibrio**, es decir, el precio con el que la ganancia por unidad (precios) es igual al costo por unidad, y la utilidad es igual a cero.

Suponga que ConnectPhone no sólo desea salir a mano sino que busca obtener un sobreprecio del 25% en las ventas. Entonces, el precio de costo más margen de ConnectPhone es:<sup>1</sup>

$$\text{Precio de costo más margen} = \frac{\text{costo por unidad}}{(1 - \text{rendimiento deseado por las ventas})} = \frac{\$270}{1 - .25} = \$360$$

Éste es el precio al que ConnectPhone vendería el producto a los distribuidores mayoristas o minoristas para obtener una utilidad del 25% sobre las ventas.

Otro método que la compañía podría utilizar es el denominado **fijación de precios por el rendimiento sobre la inversión** (o **fijación de precios por rendimiento meta**). En este caso, la compañía *tomaría* en cuenta la inversión inicial de 10 millones de dólares, pero sólo para determinar la meta de las utilidades. Suponga que la compañía desea un rendimiento del 30% sobre la inversión. El precio necesario para satisfacer este requisito podría determinarse de la siguiente manera:

$$\text{Precio ROI} = \text{costo por unidad} + \frac{\text{ROI} \times \text{inversión}}{\text{ventas}} = \$270 + \frac{0.3 \times \$10,000,000}{1,000,000} = \$273$$

Esto significa que, si ConnectPhone vende su producto a 273 dólares, obtendrá un rendimiento del 30% para su inversión inicial de 10 millones de dólares.

En estos cálculos del precio, el costo por unidad es una función de las ventas esperadas, las cuales se estiman en un millón de unidades. Pero ¿qué ocurriría si las ventas son más bajas?

Entonces el costo por unidad sería más elevado porque los costos fijos se distribuirían entre un número menor de unidades, y el porcentaje de rendimiento sobre las ventas o ROI sería menor. En el caso opuesto, si las ventas resultaran ser mayores a la estimación de un millón de unidades, entonces el costo por unidad sería menor que 270 dólares, de manera que un precio más bajo produciría el rendimiento deseado sobre las ventas o ROI. Es importante señalar que estos métodos de fijación de precios basado en el costo tienen un enfoque *interno*, y no consideran la demanda, los precios de los competidores o los requisitos de los distribuidores. Debido a que ConnectPhone venderá este producto a los consumidores a través de mayoristas y minoristas que ofrecen marcas de la competencia, la compañía debería fijar el precio tomando esto en cuenta.

## Fijación del precio con base en factores externos

En tanto que los costos determinan el precio mínimo, ConnectPhone también debe tomar en cuenta factores externos al fijar el precio. La compañía no tiene la última palabra respecto al precio final que pagarán los consumidores por los teléfonos multimedia, esto lo deciden los minoristas. Por lo tanto, debe iniciar con su precio al menudeo sugerido y trabajar hacia atrás. Para hacer esto, la empresa debe considerar los sobrepuestos que necesitarán los distribuidores para vender el producto a los consumidores.

### Sobrepuesto

La diferencia entre el precio que cobra una compañía por la venta de un producto y su costo de fabricación o de compra.

En general, un **sobrepuesto** es la diferencia entre el precio que cobra una compañía por la venta de un producto y su costo de fabricación o de compra. Entonces, para un minorista el sobrepuesto es la diferencia entre el precio que cobra a los consumidores y el costo que debe pagar por el producto. Así, para cualquier nivel de distribuidor:

$$\text{Sobrepuesto} = \text{precio de venta} - \text{costo}$$

Por lo general, los sobrepuestos se expresan como porcentajes, y existen dos formas diferentes de calcularlos: sobre el *costo* o sobre el *precio de venta*:

$$\text{Porcentaje de sobrepuesto sobre el costo} = \frac{\text{sobrepuesto}}{\text{costo}}$$

$$\text{Porcentaje de sobrepuesto sobre el precio de venta} = \frac{\text{sobrepuesto}}{\text{precio de venta}}$$

Para realizar el análisis del margen del distribuidor, ConnectPhone primero debe establecer el precio al menudeo sugerido y después trabajar hacia atrás al establecer el precio en el que debe vender el producto a un mayorista. Suponga que los minoristas esperan un margen del 30%, y que los mayoristas desean un margen del 20% a partir de sus respectivos precios de venta. Suponga también que la compañía establece un precio al menudeo sugerido del fabricante (MSRP, por sus siglas en inglés) de 599.99 dólares por su producto.

Recuerde que la compañía desea expandir el mercado con un precio bajo y obtener participación de mercado con rapidez. ConnectPhone eligió el MSRP de 599.99 debido a que es más bajo que la mayoría de los precios de sus competidores, los cuales ascienden hasta 1000 dólares. Además, las investigaciones de la compañía muestran que está por debajo del umbral en el que más consumidores están dispuestos a comprar el producto. Al utilizar la percepción de valor de los compradores en lugar del costo del vendedor para determinar el MSRP, la compañía está utilizando una **fijación de precios basada en el valor**. Para simplificar las cosas, utilizaremos un MSRP de 600 dólares para análisis posteriores.

### Fijación de precios basada en el valor

Ofrecer justo la combinación correcta de calidad y buen servicio, a un precio justo.

Para determinar el precio que ConnectPhone cobrará a los mayoristas, primero debemos restar el margen del minorista del precio al menudeo para determinar el costo del minorista [ $\$600 - (\$600 \times 0.30) = \$420$ ]. El costo del minorista es el precio de mayoreo, de manera que después la compañía resta el margen del mayorista [ $\$420 - (\$420 \times 0.20) = \$336$ ]. De esta manera, la **cadena de sobrepuesto** que representa la secuencia de sobrepuestos utilizada por las empresas en cada uno de los niveles de canal para el nuevo producto de ConnectPhone es:

### Cadena de sobrepuesto

La secuencia de sobrepuestos utilizados por las empresas en cada nivel de un canal.

Precio al menudeo sugerido:	\$600
menos margen del minorista (30%):	-\$180
Costo del minorista/precio del mayorista:	\$240
menos margen del mayorista (20%):	-\$ 85
Costo del mayorista/precio de ConnectPhone:	\$336

Al deducir los sobrepuestos para cada nivel de la cadena de sobrepuestos, la compañía establece un precio de mayoreo para el producto de 336 dólares.

## Punto de equilibrio y análisis del margen

El análisis previo originó un precio basado en el valor de 336 dólares para el producto de ConnectPhone. Aunque este precio es más alto que el precio de punto de equilibrio de 270 dólares y cubre los costos, ese precio asume una demanda de un millón de unidades. Sin embargo, ¿cuántas unidades y qué nivel de ventas debe alcanzar la compañía para salir a mano con un precio de 336 dólares?, ¿y qué nivel de ventas se debe alcanzar para lograr las diversas metas de utilidades? Estas preguntas se pueden responder mediante un análisis del margen y del punto de equilibrio.

### Determinación del punto de equilibrio de volumen y de ventas

Con base en la comprensión de los costos, el valor para el consumidor, el entorno competitivo y los requisitos del distribuidor, ConnectPhone ha decidido establecer un precio de mayoreo de 336 dólares. Con ese precio, ¿qué nivel de ventas necesitará para salir a mano y obtener una ganancia por sus teléfonos multimedia? El **análisis del punto de equilibrio** determina el volumen y las ventas necesarias para obtener utilidades, dado un precio y una estructura de costos específicos. En el punto de equilibrio, las ganancias totales son iguales a los costos totales, con una utilidad de cero. Por arriba de este punto, la compañía obtendrá utilidades; por debajo de él, la compañía perderá dinero. ConnectPhone podría calcular el volumen para el punto de equilibrio utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable por unidad}}$$

El denominador (precio – costo variable por unidad) se llama **contribución de unidad** (en ocasiones conocido como margen de contribución), y representa la cantidad con la que contribuye cada unidad a la cobertura de los costos fijos. El volumen del punto de equilibrio representa el nivel de producción con el que se cubren todos los costos (variables y fijos). En el caso de ConnectPhone, el volumen del punto de equilibrio es:

$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable por unidad}} = \frac{\$20\,000\,000}{\$336 - \$250} = 232\,558.1 \text{ unidades}$$

Así, con el costo y la estructura de precio dados, ConnectPhone saldrá a mano con 232 559 unidades.

Para determinar el punto de equilibrio de las ventas, sólo se multiplica el volumen del punto de equilibrio por el precio de venta:

$$\text{Punto de equilibrio de las ventas} = \text{Punto de equilibrio}_{\text{vol}} \times \text{precio} = 232\,559 \times \$336 = \$78\,139\,824$$

Otra forma de calcular el punto de equilibrio de las ventas consiste en utilizar el porcentaje del margen de contribución (al que de aquí en adelante nos referiremos como **margen de contribución**), que es la unidad de contribución dividida entre el precio de venta:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{precio} - \text{costo variable}}{\text{precio}} = \frac{\$336 - \$250}{\$336} = 0.256 \text{ o } 25.6\%$$

Entonces,

$$\text{Punto de equilibrio de las ventas} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000}{0.256} = \$78\,125\,000$$

Observe que la diferencia entre los dos cálculos para el punto de equilibrio de las ventas se debe al redondeo.

Este tipo de análisis del punto de equilibrio ayuda a ConnectPhone al revelar el volumen necesario para cubrir los costos. Si la capacidad de producción no puede alcanzar este nivel, entonces la compañía no debería lanzar el producto. Sin embargo, el volumen del punto de equilibrio está dentro de la capacidad de la compañía. Desde luego, la cuestión más importante es si ConnectPhone podrá vender este volumen al precio de 336 dólares. Más adelante abordaremos este tema.

La comprensión del margen de contribución también sirve para otros tipos de análisis, sobre todo si se desconocen los precios por unidad y los costos variables por unidad, o si una compañía (digamos, un minorista) vende muchos productos a diferentes precios y conoce el porcentaje que representan los costos variables de las ventas totales. En tanto que la contribución de unidad es la diferencia entre el precio unitario y los costos variables por unidad, la contribución total es la diferencia entre las ventas totales y los costos variables totales. El margen de contribución general puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas totales} - \text{costos variables totales}}{\text{ventas totales}}$$

### Análisis del punto de equilibrio

Análisis que se utiliza para determinar el volumen y las ventas necesarias para obtener utilidades, dado un precio y una estructura de costos específicos.

### Contribución de unidad

La cantidad que con la que cada unidad contribuye a la cobertura de los costos fijos; la diferencia entre el precio y los costos variables.

### Margen de contribución

La unidad de contribución dividida entre el precio de venta.



Sin importar el nivel real de las ventas, si la compañía sabe qué porcentaje de las ventas está representado por los costos variables, será capaz de calcular el margen de contribución. Por ejemplo, el costo variable por unidad de ConnectPhone es de 250 dólares, o 74% del precio de venta ( $\$250 \div \$336 = 0.74$ ). Esto significa que, por cada utilidad de venta de 1 dólar de la empresa, 0.74 dólares son costos variables, y la diferencia (0.26 dólares) es la contribución a los costos fijos. No obstante, incluso si la compañía no conoce su precio unitario y su costo variable por unidad, podría calcular el margen de contribución a partir de las ventas totales y de los costos variables totales, o al conocer la estructura de los costos totales. La compañía podría establecer unas ventas totales iguales al 100%, sin importar la cantidad absoluta real, y determinar el margen de contribución:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{100\% - 74\%}{100\%} = \frac{1 - 0.74}{1} = 1 - 0.74 = 0.26 \text{ o } 26\%$$

Observe que esta cantidad es igual al porcentaje calculado a partir del precio unitario y del costo variable por unidad. Este cálculo alternativo será muy útil más adelante cuando analicemos varias decisiones de marketing.

## Determinación del “punto de equilibrio” de las utilidades meta

Aunque es útil conocer el punto de equilibrio, la mayoría de las compañías están más interesadas en obtener utilidades. Suponga que a ConnectPhone le gustaría obtener una utilidad de 5 millones de dólares durante el primer año. ¿Cuántos teléfonos deberá vender a un precio de 336 dólares para cubrir los costos fijos y obtener esta utilidad? Para determinar esto, la compañía podría tan sólo sumar la cifra de las utilidades a los costos fijos y dividir de nuevo entre la contribución de unidad para determinar las ventas de unidades:

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costos fijos} - \text{utilidad meta}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20000000 + \$5000000}{\$336 - \$250} = 290697.7 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, para obtener una utilidad de 5 millones de dólares, la compañía debe vender 290698 unidades. Multiplique por el precio para determinar las ventas necesarias para obtener la utilidad meta:

$$\text{Ventas} = 290698 \text{ unidades} \times \$336 = \$97674528$$

O bien, utilice el margen de contribución:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{costo fijo} + \text{utilidad meta}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20000000 + \$5000000}{0.256} = \$97656250$$

De nuevo, observe que la diferencia entre los dos cálculos del punto de equilibrio de ventas se debe al redondeo.

Como vimos antes, la utilidad meta también se puede plantear como el rendimiento sobre la inversión. Por ejemplo, recuerde que ConnectPhone busca un rendimiento del 30% sobre su inversión de 10 millones de dólares. De esta manera, su utilidad meta absoluta es de 3 millones de dólares ( $\$10000000 \times 0.30$ ). Esta utilidad meta se utiliza de la misma forma que en el ejemplo anterior:<sup>2</sup>

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costo fijo} + \text{utilidad meta}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20000000 + \$3000000}{\$336 - \$250} = 267442 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas} = 267442 \text{ unidades} \times \$336 = \$89860512$$

O bien,

$$\text{Ventas} = \frac{\text{costos fijos} - \text{utilidad meta}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20000000 + \$3000000}{0.256} = \$89843750$$

Por último, ConnectPhone podría expresar su utilidad meta como un porcentaje de las ventas, lo que también vimos en los análisis de precios anteriores. Suponga que la compañía desea lograr un rendimiento del 25% sobre las ventas. Para determinar el volumen de ventas y unitario necesarios para alcanzar esta meta, el cálculo difiere un poco de los dos ejemplos anteriores. En este caso incorporamos la utilidad neta en la contribución de unidad como un costo variable adicional. Considérela de esta forma: si el 25% de cada venta se debe convertir en utilidad, entonces sólo el 75% del precio de venta cubre los costos fijos. De esta manera, la ecuación sería la siguiente:

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable} - (2.25 \times \text{precio})} \text{ o } \frac{\text{costo fijo}}{(0.75 \times \text{precio}) - \text{costo variable}}$$

Así,

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\$20000000}{0.75 \times \$336 - \$250} = 10000000 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas necesarias} = 10000000 \text{ unidades} \times \$336 = \$3360000000$$

De esta manera, ¡ConnectPhone necesitaría más de 3000 millones de dólares en ventas para obtener un rendimiento del 25% sobre las ventas, dados su precio y su estructura de costos actuales! ¿Es posible alcanzar este nivel de ventas? El aspecto más importante es el siguiente: aunque el análisis del punto de equilibrio podría ser útil para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos o para alcanzar una utilidad meta establecida, no le indica a la compañía si *es posible* lograr ese nivel de ventas al precio específico. Para resolver este problema, ConnectPhone debe estimar la demanda para su producto.

Sin embargo, antes de continuar haremos una pausa para que practique la aplicación de los conceptos estudiados hasta este momento. Ahora que ha visto los conceptos de fijación de precios y de punto de equilibrio en acción, en relación con el nuevo producto de ConnectPhone, incluímos varios ejercicios para que aplique lo que ha aprendido en otros contextos.

## Conjunto 1 de ejercicios de aritmética de marketing

Ahora que conoce el análisis del margen, de la fijación de precios y del punto de equilibrio con respecto al lanzamiento del nuevo producto de ConnectPhone, utilice los siguientes ejercicios para aplicar esos conceptos en otros contextos.

- 1.1 Sanborn, fabricante de ventiladores eléctricos de techo, tiene un costo de 55 dólares por cada unidad que produce. Sus costos fijos totales son de 2 millones de dólares. Si la compañía fabrica 500 000 unidades, calcule lo siguiente:
  - a. Costo unitario.
  - b. El precio más el sobreprecio en caso de que la compañía busque un rendimiento del 10% sobre las ventas.
  - c. El precio ROI si la compañía desea un rendimiento del 25% sobre una inversión de un millón de dólares.
- 1.2 Una decoradora de interiores compra artículos para venderlos en su tienda. Compra una lámpara por 125 dólares y la vende por 225 dólares. Determine lo siguiente:
  - a. El sobreprecio.
  - b. El porcentaje del sobreprecio sobre el costo.
  - c. El porcentaje del sobreprecio sobre el precio de venta.
- 1.3 Un consumidor compra un tostador a un minorista por 60 dólares. El sobreprecio del minorista es del 20%, y el sobreprecio del mayorista es del 15%, ambos basados en el precio de venta. ¿A qué precio vende el fabricante del producto al mayorista?
- 1.4 Un fabricante de aspiradoras utiliza un costo unitario de 50 dólares y desea obtener un margen del 30% basado en el precio de venta. Si el fabricante vende directamente al minorista, el cual después agrega un margen establecido del 40% basado en el precio de venta, determine el precio al menudeo que pagan los consumidores.
- 1.5 Advanced Electronics fabrica reproductores de DVD y los vende directamente a los minoristas, los cuales los venden por 20 dólares. Los minoristas tienen un margen del 40%, con base en el precio de venta al menudeo. La información de los costos de la empresa es la siguiente:

Empaque del DVD y disco	\$2.50/DVD
Regalías	\$2.25/DVD
Publicidad y promoción	\$500 000
Gastos fijos	\$200 000

Calcule lo siguiente:

- a. Contribución por unidad y margen de contribución.
- b. Volumen del punto de equilibrio en unidades de DVD y en dinero.
- c. Volumen en unidades de DVD y ventas necesarias si la meta de utilidad de la compañía es del 20% sobre las ventas.
- d. Utilidad neta si se venden 5 millones de reproductores de DVD.

# Estimación de la demanda, presupuesto de marketing y medidas del desempeño de marketing

## Potencial de marketing y estimación de ventas

ConnectPhone ya calculó las ventas necesarias para salir a mano y para lograr diversas utilidades meta sobre su nuevo producto. Sin embargo, la compañía necesita más información acerca de la demanda para evaluar qué tan factible es alcanzar los niveles de venta necesarios. Esta información también es necesaria para la producción y para tomar otras decisiones. Por ejemplo, se deben determinar los itinerarios de producción y se deben planear las tácticas de marketing.

La **demanda total del mercado** de un producto o servicio es el volumen total que sería adquirido por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo específico, en un entorno de marketing determinado, con un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial. La demanda total del mercado no es una cantidad fija, sino que es una función de las condiciones establecidas. Por ejemplo, la demanda total del mercado de teléfonos multimedia del próximo año dependerá de la cantidad que gasten otros productores en el marketing de sus marcas. También dependerá de varios factores del entorno, como la legislación del gobierno, las condiciones económicas y el nivel de confianza de los consumidores en un mercado dado. El límite superior de la demanda de mercado se denomina **potencial de mercado**.

Un método general, aunque práctico que ConnectPhone podría utilizar para estimar la demanda total del mercado utiliza tres variables: 1) el número de posibles compradores; 2) la cantidad que un comprador promedio adquiere al año, y 3) el precio de una unidad promedio. Al utilizar estas cifras, la compañía podría estimar la demanda total del mercado de la siguiente manera:

$$Q = n \times q \times p$$

donde

$Q$  = demanda total del mercado.

$n$  = número de compradores en el mercado.

$q$  = cantidad adquirida por un comprador promedio al año.

$p$  = precio de una unidad promedio.

Una variante de este enfoque es el **método de proporción en cadena**, el cual implica multiplicar un número base por una cadena de porcentajes de ajuste. Por ejemplo, el producto de ConnectPhone está diseñado para reemplazar un teléfono para el hogar, así como para proporcionar un acceso “continuo” a Internet. Por lo tanto, sólo los hogares que cuentan con Internet de banda ancha podrán utilizar el producto. Por último, no todos los hogares con Internet podrán o estarán dispuestos a comprar el nuevo producto. La compañía podría estimar la demanda estadounidense utilizando una cadena de cálculos como la siguiente:

Número total de hogares estadounidenses

× El porcentaje de hogares estadounidenses con acceso a Internet de banda ancha.

× El porcentaje de esos hogares que pueden y están dispuestos a comprar este aparato.

El Census Bureau de Estados Unidos estima que existen aproximadamente 113 millones de hogares en ese país.<sup>3</sup> Las investigaciones también indican que el 50% de esos hogares tienen acceso a Internet de banda ancha.<sup>4</sup> Por último, la investigación realizada por ConnectPhone indica que el 33.1% de los hogares cuentan con un ingreso disponible necesario y están dispuestos a adquirir un aparato como éste. Entonces, el número total de hogares que pueden y están dispuestos a comprar este producto es:

$$113 \text{ millones de hogares} \times 0.50 \times 0.331 = 18.7 \text{ millones de hogares}$$

Los hogares sólo necesitarán un teléfono multimedia. Suponiendo que el precio promedio al menudeo de todas las marcas es de 750 dólares para este producto, la estimación de la demanda total del mercado es la siguiente:

$$18.7 \text{ millones de hogares} \times 1 \text{ aparato por cada hogar} \times \$750 = \$14\,000 \text{ millones}$$

### Demanda total del mercado

El volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en una zona geográfica definida, en un periodo específico, en un entorno de marketing determinado, bajo un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial.

### Potencial de mercado

El límite superior de la demanda del mercado.

### Método de proporción en cadena

Cálculo de la demanda del mercado mediante la multiplicación de un número base por una cadena de porcentajes de ajuste.

Esta sencilla cadena de cálculos le proporciona a la compañía sólo una estimación aproximada de la posible demanda. Sin embargo, cadenas más detalladas, con segmentos adicionales y otros factores cualitativos, producirían estimaciones más precisas y refinadas, aunque seguirían siendo sólo *estimaciones* del potencial de mercado. Estas estimaciones se basan principalmente en supuestos sobre los porcentajes de ajuste, la cantidad promedio y el precio promedio. De esta manera, ConnectPhone debería asegurarse de que sus suposiciones sean razonables y defendibles. Como se puede ver, el potencial general del mercado, representado en dinero, puede variar mucho según el precio promedio que se utilice. Por esta razón, ConnectPhone utilizará el potencial de ventas unitarias para determinar su estimación de ventas para el próximo año. El potencial de mercado, en términos de unidades, es de 18.7 millones (18.7 millones de hogares  $\times$  1 aparato por cada hogar).

Suponiendo que la compañía quiere obtener una participación de mercado del 2% (equiparable con su participación en el mercado de módems para Internet) en el primer año, después de lanzar este producto, entonces se pueden pronosticar ventas de 18.7 millones de unidades  $\times$  0.02 = 374 000 unidades. Con un precio de venta de 336 dólares por unidad, esto se traduce en ventas de 125 664 000 dólares (374 000 unidades  $\times$  336 dólares por unidad). Para simplificar, en los análisis posteriores utilizaremos un pronóstico de ventas de 125 millones de dólares.

Esta estimación del volumen de unidades está dentro de la capacidad de producción de la empresa, y no sólo excede la estimación del punto de equilibrio calculado previamente (232 559 unidades), sino también el volumen necesario para obtener una utilidad de 5 millones de dólares (290 698 unidades) o un rendimiento sobre la inversión del 30% (267 442 unidades). No obstante, este pronóstico está muy por debajo del volumen necesario para obtener un rendimiento del 25% sobre las ventas (¡10 millones de unidades!), y podría requerir que la compañía revise sus expectativas.

Para evaluar las utilidades esperadas, ahora debemos calcular los gastos presupuestados para el lanzamiento de este producto. Para esto, construiremos un estado financiero proforma.

## El estado financiero y el presupuesto de marketing

Todos los gerentes de marketing deben informar el impacto que tienen sus estrategias de marketing sobre las utilidades. Una herramienta importante para proyectar este impacto es el **estado financiero proforma** (o proyectado) (también llamado **estado de resultados** o **estado operativo**). Un estado proforma muestra las ganancias proyectadas menos los gastos presupuestados, y estima la utilidad neta proyectada para una organización, producto o marca durante un periodo de planeación específico, que por lo general es de un año. Además, incluye los costos directos de fabricación del producto, los gastos de marketing presupuestados para lograr un pronóstico de ventas dado, y los gastos fijos asignados a la organización o producto. Un estado financiero suele consistir de varios componentes principales (vea la **tabla A2.1**):

- **Ventas netas.** Ventas brutas menos devoluciones y complementos (por ejemplo, transacciones, efectivo, cantidad, y complementos por promoción). Se estima que las ventas netas de ConnectPhone para 2011 serán de 125 millones de dólares, tal como se determinó en el análisis anterior.
- **Costo de los bienes vendidos** (en ocasiones llamado *costo de ventas*). Es el costo real de la mercancía vendida por un fabricante o distribuidor, e incluye los costos de inventario, las compras y otros costos asociados con la venta de bienes. Se estima que el costo de los bienes vendidos de ConnectPhone es el 50% de las ventas netas o 62.5 millones de dólares.
- **Margen bruto** (o *utilidad bruta*). Es la diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos. Se estima que el margen bruto de ConnectPhone es de 62.5 millones de dólares.
- **Gastos de operación.** Los gastos realizados mientras se realizó el negocio. Éstos incluyen todos los otros gastos, además del costo de los bienes vendidos que son necesarios para realizar el negocio. Se puede presentar el total de los gastos operativos o presentar sus detalles. En este caso, se espera que los gastos de operación de ConnectPhone incluyan los *gastos de marketing* y los *gastos generales y administrativos*.

Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas, los gastos de promoción y los gastos de distribución. El nuevo producto se venderá a través de la fuerza de ventas de ConnectPhone, por lo que la compañía presupuestó 5 millones de dólares para salarios de ventas. Sin embargo, debido a que los representantes de ventas ganan una comisión del 10% sobre las ventas, la empresa debe agregar un componente variable a los gastos de ventas de 12.5 millones de dólares (10%

### Estado financiero proforma (proyectado o estado de resultados o estado operativo)

Estado que muestra las ganancias proyectadas menos los gastos presupuestados, y estima la utilidad neta proyectada para una organización, producto o marca durante un periodo de planeación específico, que por lo general es de un año.

● TABLA | A2.1 Estado financiero proforma del ejercicio al 31 de diciembre de 2011

		% de ventas
Ventas netas	\$125 000 000	100%
Costo de los bienes vendidos	<u>62 500 000</u>	<u>50%</u>
Margen bruto	\$ 62 500 000	50%
Gastos de marketing	\$17 500 000	
Gastos de ventas	15 000 000	
Gastos de promoción	<u>12 500 000</u>	45 500 000
Transportación		36%
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos gerenciales	\$2 000 000	
Gastos fijos indirectos	<u>3 000 000</u>	<u>5 000 000</u>
Utilidad neta antes de impuestos	\$12 500,000	4%
		10%

de las ventas netas de 125 millones de dólares), para un gasto total de ventas presupuestado de 17.5 millones de dólares. ConnectPhone estableció un presupuesto de publicidad y promoción de 10 millones de dólares para el lanzamiento de este producto. Sin embargo, también presupuestó un 4% de ventas, o 5 millones de dólares, para complementos de publicidad cooperativa, para los minoristas que incluyan el nuevo producto en su publicidad. De esta manera, los gastos totales presupuestados para publicidad y promoción son de 15 millones de dólares (10 millones para publicidad, más 5 millones para complementos de cooperación). Por último, ConnectPhone calcula un presupuesto del 10% de las ventas netas, o 12.5 millones de dólares, para gastos de transporte y entrega. En general, se estima que los gastos totales de marketing serán de 17.5 millones + 15 millones + 12.5 millones = 45 millones de dólares.

Se estima que los gastos generales y administrativos serán de 5 millones de dólares, divididos en 2 millones para salarios gerenciales y gastos para las actividades de marketing, y 3 millones de gastos fijos indirectos asignados a este producto por los contadores corporativos (como depreciación, intereses, mantenimiento y seguro). De esta manera, se estima que los gastos totales del año serán de 50 millones de dólares (45 millones para gastos de marketing + 5 millones para gastos generales y administrativos).

- *Utilidad neta antes de impuestos.* Utilidad obtenida después de deducir todos los costos. Se estima que la utilidad neta de ConnectPhone, antes de impuestos, será de 12.5 millones de dólares.

En general, como se muestra en la tabla A2.1, ConnectPhone espera obtener una utilidad por su nuevo producto de 12.5 millones de dólares en 2011. Además, observe que el porcentaje de las ventas que representa cada componente del estado financiero aparece en la columna de la derecha. Estos porcentajes se determinan al dividir el costo entre las ventas netas (es decir, los gastos de marketing representan el 36% de las ventas netas, determinadas por 45 millones ÷ 125 millones de dólares). Como se puede observar, la compañía proyecta un rendimiento de utilidades netas sobre las ventas del 10% durante el primer año del lanzamiento de este producto.

## Medidas del desempeño de marketing

Ahora, adelantémonos un año. El producto de ConnectPhone lleva un año en el mercado y la gerencia quiere evaluar sus ventas y utilidades. Una forma de evaluar esto consiste en calcular los cocientes de desempeño, derivados del **estado financiero** (o **estado de resultados** o **estado operativo**) de la compañía.

Mientras que el estado financiero proforma muestra el desempeño *proyectado*, la **tabla A2.2** presenta el desempeño financiero *real* de la compañía, con base en las ventas reales, el costo de los bienes vendidos y los gastos del año anterior. Al comparar el estado financiero de un ejercicio con el del siguiente, ConnectPhone puede evaluar su desempeño con respecto a las metas, detectar tendencias favorables o desfavorables y tomar medidas correctivas apropiadas.

El estado financiero indica que ConnectPhone perdió un millón de dólares en lugar de obtener la utilidad de 12.5 millones de dólares proyectada en el estado financiero proforma. ¿Por

### Estado financiero (o estado de resultados o estado operativo)

Estado que muestra las ganancias reales menos los gastos y la utilidad neta para una organización, producto o marca durante un periodo de planeación específico, que por lo general es de un año.

● TABLA | A2.2 Estado financiero del ejercicio al 31 de diciembre de 2011

		% de ventas	
Ventas netas		\$100 000 000	100%
Costo de los bienes vendidos		<u>55 000 000</u>	<u>55%</u>
Margen bruto		\$ 45 000 000	45%
Gastos de marketing	\$15 000 000		
Gastos de ventas	14 000 000		
Gastos de promoción	<u>10 000 000</u>	39 000 000	39%
Transportación			
Gastos generales y administrativos			
Salarios y gastos gerenciales	\$2 000 000		
Gastos fijos indirectos	<u>5 000 000</u>	<u>7 000 000</u>	<u>7%</u>
Utilidad neta antes de impuestos		(\$1 000 000)	(1%)

qué? Una razón obvia es que las ventas netas resultaron menores por 25 millones de dólares, con respecto a las ventas estimadas. Las ventas más bajas se tradujeron en costos variables más bajos, asociados con el marketing del producto. Sin embargo, tanto los costos fijos como el costo de los bienes vendidos, como porcentaje de las ventas, excedieron las expectativas. Por lo tanto, el margen de contribución del producto fue del 21%, en lugar del 26% estimado. Es decir, los costos variables representaron el 79% de las ventas (55% para el costo de los bienes vendidos, 10% para las comisiones de ventas, 10% para la transportación y 4% para los complementos compartidos). Recuerde que el margen de contribución se puede calcular al restar esa fracción de uno ( $1 - 0.79 = 0.21$ ). Los costos fijos totales fueron de 22 millones de dólares, 2 millones más de lo estimado. De esta manera, las ventas que la compañía necesitaba para alcanzar el punto de equilibrio, dada esta estructura de costos, se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Ventas del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$22\,000\,000}{0.21} = \$104\,761\,905$$

Si ConnectPhone hubiera logrado otros 5 millones de dólares en ventas, habría obtenido una utilidad.

Aunque las ventas de la compañía resultaron menores que las ventas pronosticadas, lo mismo ocurrió con las ventas generales de este producto en la industria. Las ventas generales de la industria fueron de tan sólo 2500 millones de dólares. Esto significa que la **participación de mercado** de ConnectPhone fue del 4% ( $\$100 \text{ millones} \div \$2\,500 \text{ millones} = 0.04 = 4\%$ ), que fue más alto de lo pronosticado. Así, la compañía obtuvo una participación de mercado mayor de lo esperado, aunque las ventas del mercado general no fueron tan altas como se había estimado.

## Cocientes analíticos

El estado operativo brinda las cifras necesarias para calcular algunos **cocientes operativos** cruciales, los cocientes de partidas selectas del estado operativo, divididos entre las ventas netas. Estos cocientes permiten que los mercadólogos comparen el desempeño de la compañía durante un año con su desempeño en años anteriores (o con estándares de la industria y con sus competidores en el mismo año). Los cocientes operativos más comunes son el porcentaje del margen bruto, el porcentaje de las utilidades netas y el porcentaje de los gastos operativos. La tasa de rotación de inventario y el rendimiento sobre la inversión (ROI) a menudo se usan para medir la eficacia de la administración.

El **porcentaje de margen bruto** indica el porcentaje de ventas netas que queda después del costo de los bienes vendidos, que podría contribuir a los gastos operativos y a la utilidad neta, antes de impuestos. Mientras más alto sea este cociente, mayor es la cantidad que tiene una empresa para cubrir los gastos y generar utilidades. El cociente del margen bruto de ConnectPhone fue del 45 por ciento:

$$\text{Ventas del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$22\,000\,000}{0.21} = \$104\,761\,905$$

Observe que este porcentaje es más bajo que el estimado, y este cociente se ve con facilidad en el porcentaje de la columna de ventas de la tabla A2.2. El hecho de presentar en el estado ope-

### Participación de mercado

Las ventas de la compañía divididas entre las ventas del mercado.

### Cocientes operativos

Los cocientes de partidas selectas del estado operativo, divididos entre las ventas netas.

### Porcentaje de margen bruto

Porcentaje de las ventas netas que queda después del costo de los bienes vendidos; se calcula dividiendo el margen bruto entre las ventas netas.

rativo elementos como el porcentaje de las ventas permite que los gerentes localicen con rapidez cambios anormales en los costos al paso del tiempo. Si el producto tiene una historia previa y el cociente está disminuyendo, la gerencia debería examinarlo con mayor detenimiento para determinar la razón de esa disminución (es decir, debido a una disminución en el volumen de ventas o en el precio, un incremento en los costos una combinación de ambos). En el caso de ConnectPhone, las ventas netas resultaron 25 millones de dólares más bajas de lo estimado, y el costo de los bienes vendidos fue más alto de lo estimado (55% en lugar del 50% estimado).

El **porcentaje de utilidades netas** muestra el porcentaje de cada venta que representa una utilidad, y se calcula al dividir las utilidades netas entre las ventas netas:

$$\text{Porcentaje de las utilidades netas} = \frac{\text{utilidades netas}}{\text{ventas netas}} = \frac{-\$1000000}{\$100000000} = -0.01 = -1.0\%$$

Es fácil localizar este cociente en la columna del porcentaje de ventas. El nuevo producto de ConnectPhone generó utilidades negativas en el primer año y esta situación no es muy buena, dado que antes del lanzamiento del producto se había estimado que las utilidades netas, antes de impuesto, serían de 12 millones de dólares. Más adelante, en este apéndice, veremos otros análisis que el gerente de marketing debe realizar para defender el producto.

El **porcentaje de gastos operativos** indica la parte de las ventas netas que se utiliza para los gastos operativos, los cuales incluyen a los gastos de marketing y de otros tipos que no están directamente relacionados con la comercialización del producto, como los gastos fijos indirectos asignados al producto. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de los gastos operativos} = \frac{\text{gastos totales}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$46000000}{\$100000000} = 0.46 = 46\%$$

Este cociente también se puede calcular con rapidez a partir de la columna del porcentaje de ventas del estado operativo, al sumar los porcentajes de los gastos de marketing y los gastos generales y administrativos (31% + 7%). De esta manera, 46 centavos de cada dólar vendido se utilizaron para gastos de operación. Aun cuando la compañía desea que este cociente sea lo más bajo posible, y el 46% no es una cantidad alarmante, debería preocuparse si aumenta con el paso del tiempo o si ocurre una pérdida.

Otro cociente que puede ser útil es la **tasa de rotación de inventario** (también llamado **rotación de existencias** por los distribuidores). La tasa de rotación de inventario es el número de veces que el inventario rota o se vende durante un periodo específico (con frecuencia de un año). Este cociente indica con qué rapidez el negocio está moviendo el inventario a través de la organización. Las tasas más elevadas indican inversiones de inventario más bajas, liberando así fondos para otras inversiones. Se puede calcular con base en el costo, al precio de venta o número de unidades. La fórmula basada en el costo es la siguiente:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario promedio al costo}}$$

Suponiendo que los inventarios iniciales y finales de ConnectPhone fueron de 30 y 20 millones de dólares, respectivamente, la tasa de rotación de inventario es:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\$55000000}{(\$30000000 + \$20000000)/2} = \frac{\$55000000}{\$25000000} = 2.2$$

Esto indica que el inventario de la compañía rotó 2.2 veces en 2011. Por lo general, mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor es la eficacia administrativa y la rentabilidad de la compañía. Sin embargo, esta tasa debe compararse con los promedios de la industria, con las tasas de los competidores y con el desempeño previo para determinar si la empresa tiene un buen desempeño. Un competidor con ventas similares, pero con una tasa de rotación de inventario más alta tendrá menores recursos invertidos en el inventario, lo que le permitirá hacer inversiones en otras áreas del negocio.

Con frecuencia las compañías utilizan el **rendimiento sobre la inversión (ROI)** para medir la eficacia de la gerencia. En el caso de ConnectPhone, el ROI es el cociente de las utilidades netas y la inversión total requerida para fabricar el nuevo producto. Esta inversión incluye inversiones de capital en terreno, instalaciones y equipo (aquí, son los 10 millones de dólares que se utilizaron en un principio para remodelar la fábrica), más los costos de inventario (el inventario promedio de la compañía fue de 25 millones de dólares), para un total de 35 millones de dólares. Así, el ROI de ConnectPhone para este producto es:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{utilidades netas antes de impuestos}}{\text{inversión}} = \frac{-\$1000000}{\$35000000} = -0.286$$

### Porcentaje de utilidades netas

El porcentaje de cada venta que representa una utilidad; se calcula al dividir las utilidades netas entre las ventas netas.

### Porcentaje de gastos operativos

Parte de las ventas netas que se utiliza para los gastos operativos; se calcula al dividir los gastos totales entre las ventas netas.

### Tasa de rotación de inventario (o rotación de existencias)

El número de veces que el inventario rota o se vende durante un periodo específico (con frecuencia de un año), y se calcula con base en el costo, el precio de venta o el número de unidades.

### Rendimiento sobre la inversión (ROI)

Medida de la eficacia de la gerencia, y corresponde a las utilidades netas, antes de impuestos, divididas entre la inversión total.

El ROI suele utilizarse para comparar alternativas, y se prefiere un ROI positivo y elevado. ConnectPhone debe preocuparse por el ROI que obtuvo. Una forma evidente en la que la compañía podría incrementar el ROI consiste en aumentar las utilidades netas al reducir los gastos. Otra forma implicaría reducir su inversión, quizá al invertir menos en inventario y rotarlo con mayor frecuencia.

## Medidas de rentabilidad de marketing

Dados los resultados financieros anteriores, tal vez usted piense que ConnectPhone debería abandonar este producto nuevo; no obstante, ¿qué razones podrían plantear los mercadólogos para olvidarse de este artículo? El argumento lógico sería que los niveles de ventas del primer año estuvieron muy por debajo de lo esperado y que el producto perdió dinero, provocando un rendimiento negativo sobre la inversión.

Entonces, ¿qué pasaría si ConnectPhone abandonara el producto? De manera sorprendente, si esto ocurriera, ¡las utilidades de toda la organización se reducirían a 4 millones de dólares! ¿Cómo es posible esto? Los gerentes de marketing deben observar con detalle las cifras en el estado operativo para determinar la *contribución neta de marketing* para este producto. En el caso de ConnectPhone la contribución neta de marketing para el producto es de 4 millones de dólares, y si la compañía dejara de producirlo, también se perdería esa contribución. Analicemos más de cerca este concepto para ilustrar qué pueden hacer los gerentes de marketing para evaluar y defender mejor sus estrategias y programas de marketing.

### Contribución neta de marketing

La **contribución neta de marketing (CNM)**, junto con otras medidas de marketing que derivan de ella, mide la rentabilidad del *marketing*. Sólo incluye componentes de rentabilidad que son controlados por el marketing. Aunque el cálculo que hicimos anteriormente de la utilidad neta del estado operativo, antes de impuestos, incluye gastos de operación que no están bajo el control del marketing, la CNM no los incluye. Si nos referimos al estado operativo de ConnectPhone que se muestra en la tabla A2.2, podemos calcular la contribución neta de marketing para el producto de la siguiente manera:

$$\text{CNM} = \text{ventas netas} - \text{costo de los bienes vendidos} - \text{gastos de marketing} = \\ \$100 \text{ millones} - \$55 \text{ millones} - \$41 \text{ millones} = \$4 \text{ millones}$$

Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas (15 millones de dólares), los gastos de promoción (14 millones de dólares), los gastos de transporte (10 millones de dólares), así como los salarios y gastos gerenciales de las actividades de marketing (2 millones de dólares), que suman un total de 41 millones de dólares.

De esta manera, en realidad el producto contribuyó con 4 millones de dólares a las utilidades de la empresa. Los que causaron las utilidades negativas fueron los costos fijos indirectos de 5 millones de dólares asignados a este producto. Además, la cantidad designada rebasó en 2 millones de dólares la cantidad estimada en el estado financiero proforma. De hecho, si sólo se hubiera designado la cantidad estimada, el producto habría producido una *utilidad* de un millón de dólares, en lugar de una pérdida de un millón de dólares. Si la compañía deja de producir el artículo, los gastos de 5 millones de dólares debidos a los costos fijos no se eliminarán, simplemente tendrán que colocarse en otro lugar. No obstante, la contribución neta de marketing de 4 millones de dólares *sí* se perdería.

### Rendimiento de marketing sobre las ventas y la inversión

Para lograr una mayor comprensión del impacto de la estrategia de marketing sobre las utilidades, ahora examinaremos dos medidas de la eficiencia de marketing: *el rendimiento de marketing sobre las ventas* (ROS de marketing) y *el rendimiento de marketing sobre la inversión* (ROI de marketing).<sup>5</sup>

El **rendimiento de marketing sobre las ventas** (o **ROS de marketing**) indica el porcentaje de las ventas netas que puede atribuirse a la contribución neta de marketing. Para el producto, el ROS es:

$$\text{ROS de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$4000000}{\$100000000} = 0.04 = 4\%$$

Así, de cada 100 dólares en ventas, el producto rinde cuatro dólares al balance de ConnectPhone. Mientras más alto sea el ROS de marketing, mejor. Sin embargo, para decidir si se trata de un buen nivel de desempeño, la compañía debe comparar esta cifra con los niveles del ROS de marketing previos para este producto, los ROS de otros productos de la cartera de la empresa y el ROS de productos de la competencia.

#### Contribución neta de marketing (CNM)

Medida de la utilidad de marketing que sólo incluye los componentes de rentabilidad controlados por el propio marketing.

#### Rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing)

Porcentaje de las ventas netas atribuible a la contribución neta de marketing; se calcula al dividir la contribución neta de marketing entre las ventas netas.



### Rendimiento de marketing sobre la inversión (o ROI de marketing)

Medida de la productividad de marketing de una inversión de marketing; se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre los gastos de marketing.

El **rendimiento de marketing sobre la inversión** (o **ROI de marketing**) mide la productividad del marketing de una inversión de marketing. En el caso de ConnectPhone, la inversión de marketing está representada por 41 millones de dólares de los gastos totales. De esta manera, el ROI de marketing es:

$$\text{ROI de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{gastos de marketing}} = \frac{\$4000000}{\$41000000} = 0.0976 = 9.76\%$$

Como ocurre con el ROS de marketing, es mejor un valor alto, aunque esta cifra debe compararse con los niveles anteriores del mismo producto y con el ROI de marketing de los productos de los competidores. Observe que en esta ecuación el ROI de marketing podría ser mayor que el 100%, lo cual se puede lograr al conseguir una mayor contribución neta de marketing y un gasto total de marketing más bajo.

En esta sección calculamos el potencial de mercado y las ventas, desarrollamos estados operativos y examinamos las medidas financieras del desempeño. En la siguiente sección estudiaremos métodos para analizar el impacto de varias tácticas de marketing. Sin embargo, antes de abordar esos análisis, presentamos otro conjunto de ejercicios cuantitativos para que usted pueda aplicar lo que aprendió a otras situaciones.

## Conjunto 2 de ejercicios de aritmética de marketing

- 2.1 Determine el potencial de mercado de un producto que tiene un potencial de 50 millones de compradores, los cuales adquirirán un promedio de 3 por año, a un precio promedio de 25 dólares. ¿Cuántas unidades debe vender una compañía si desea obtener una participación del 10% de este mercado?
- 2.2 Elabore un estado operativo para la división Westgate de North Industries. Esta división fabrica lámparas, que se venden a los consumidores a través de tiendas para mejorar el hogar y ferreterías. El costo de los bienes vendidos representa el 40% de las ventas netas. Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas, más los gastos de promoción y de transporte. Los gastos de ventas incluyen los salarios totales de los vendedores de 3 millones de dólares al año, y las comisiones por las ventas (5% de las ventas). La compañía gastó 3 millones de dólares en publicidad el año pasado, y los costos de transporte fueron del 10% de las ventas. Otros costos abarcan 2 millones de dólares en salarios gerenciales y gastos para las actividades de marketing, así como 3 millones de dólares adicionales por gastos indirectos asignados a la división.
  - a. Elabore el estado operativo si las ventas netas del año anterior fueron de 20 millones de dólares.
  - b. Elabore el estado operativo si las ventas netas del año anterior fueron de 40 millones de dólares.
  - c. Calcule las ventas de equilibrio de Westgate.
- 2.3 Utilice el estado operativo que elaboró en la pregunta 2.2b y, suponiendo que el inventario inicial de Westgate fue de 11 millones de dólares, el inventario final fue de 7 millones y la inversión total fue de 20 millones de dólares, incluyendo el inventario, determine lo siguiente:
  - a. El porcentaje del margen bruto.
  - b. El porcentaje de las utilidades netas.
  - c. El porcentaje de los gastos de operación.
  - d. La tasa de rotación del inventario.
  - e. El rendimiento sobre la inversión (ROI).
  - f. La contribución neta de marketing.
  - g. El rendimiento de marketing sobre las ventas (ROS de marketing).
  - h. El rendimiento de marketing sobre la inversión (ROI de marketing).
  - i. ¿Está teniendo éxito la división Westgate? Explique su respuesta.

## Análisis financiero de las tácticas de marketing

Aunque las utilidades producidas durante el primer año del nuevo producto de ConnectPhone fueron menores que lo deseado, la gerencia considera que este atractivo mercado tiene excelentes oportunidades de crecimiento. Aunque las ventas del producto fueron más bajas de lo que se proyectó en un principio, son algo razonables dado el tamaño del mercado actual. De esta manera, la compañía desea explorar nuevas tácticas de marketing para incrementar el mercado de este producto y aumentar sus ventas.

Por ejemplo, la compañía podría incrementar la publicidad para fomentar la conciencia del nuevo producto y su categoría; podría añadir vendedores para garantizar una mayor distribución del producto; también podría reducir los precios para que un mayor número de consumidores puedan adquirirlo. Por último, para expandir el mercado, la compañía podría introducir un modelo de menor precio, además del artículo original de mayor precio. Antes de poner en práctica cualquiera de estas tácticas, ConnectPhone debe analizar las implicaciones económicas de cada una de ellas.

## Aumento de los gastos publicitarios

Aunque la mayoría de los consumidores sabe utilizar Internet y los teléfonos, es probable que no conozcan los teléfonos multimedia. Es por esto que ConnectPhone está considerando la posibilidad de aumentar su publicidad para que las personas estén más conscientes de los beneficios de este aparato, en general, y de su propia marca, en particular.

¿Que pasaría si los mercadólogos de la compañía recomendaran aumentar la publicidad nacional en un 50% para un total de 15 millones de dólares (suponiendo que no hay cambios en el componente de la variable corporativa de los gastos promocionales)? Esto representaría un incremento en los costos fijos de 5 millones de dólares. ¿Qué aumento se requeriría en las ventas para lograr un punto de equilibrio incluso con este incremento de 5 millones de dólares en los costos fijos?

Una manera de responder a esta pregunta con rapidez consiste en dividir el incremento en los costos fijos entre el margen de contribución que, en un análisis anterior, resultó ser del 21 por ciento:

$$\text{Aumento en las ventas} = \frac{\text{incremento en los costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$5000000}{0.21} = \$23809524$$

Así, un incremento del 50% de los gastos de publicidad debe producir un aumento de casi 24 millones de dólares en ventas para lograr el punto de equilibrio. Ese incremento de 24 millones de dólares en ventas se traduciría en un aumento de casi un punto porcentual en la participación de mercado (1% del mercado general de 2500 millones es igual a 25 millones de dólares). Es decir que, para salir a mano con el incremento en los gastos publicitarios, la compañía tendría que aumentar su participación de mercado del 4 al 4.95% ( $\$123809524 \div \$2500 \text{ millones} = 0.0495$  o 4.95% de participación de mercado). Todo esto asumiendo que no habrá crecimiento en el mercado total, y se trata de una suposición que podría o no ser razonable.

## Aumento en la cobertura de distribución

ConnectPhone también desea considerar la posibilidad de contratar más vendedores para conseguir nuevas cuentas de minoristas e incrementar la distribución en un mayor número de locales. Aun cuando la empresa vende directamente a mayoristas, sus representantes de ventas visitan a minoristas para realizar otras funciones distintas a las ventas, como la capacitación de sus vendedores. En la actualidad, la empresa cuenta con 60 representantes de ventas que ganan un salario promedio de 50000 dólares, además de una comisión de ventas del 10%. El producto se vende en la actualidad a los consumidores a través de 1875 tiendas minoristas. Suponga que ConnectPhone desea aumentar esa cifra a 2500 tiendas, es decir, un incremento de 625 locales minoristas. ¿Cuántos vendedores adicionales se requerirán, y cuánto necesitará vender para salir a mano con el incremento en los costos?

Un método para determinar el tamaño necesario de la fuerza de ventas de ConnectPhone es el **método de la carga de trabajo**, el cual utiliza la siguiente fórmula:

$$NV = \frac{NC \times FV \times DV}{TD}$$

donde

- NV = número de vendedores
- NC = número de clientes
- FV = frecuencia promedio de visitas de ventas por cliente
- DV = duración promedio de la visita de ventas
- TD = tiempo del que el vendedor promedio dispone al año para vender

Los representantes de ventas de ConnectPhone suelen visitar a los clientes un promedio de 20 veces por año, durante alrededor de 2 horas cada vez. Aunque cada representante de ventas

### Método de la carga de trabajo

Método que se utiliza para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, con base en la carga de trabajo necesaria y el tiempo disponible para las ventas.

trabaja 2000 horas al año (50 semanas por año × 40 horas por semana), pasan alrededor de 15 horas a la semana en actividades ajenas a las ventas, como viajes y trabajo administrativo. Así, el tiempo promedio anual disponible para las ventas de cada vendedor es de 1250 horas (50 semanas × 25 horas por semana). Ahora podemos calcular el número de representantes de ventas que la compañía necesitará para cubrir las 2500 tiendas minoristas:

$$NV = \frac{2500 \times 20 \times 2}{1250} = 80 \text{ vendedores}$$

Por consiguiente, la compañía tendrá que contratar a 20 vendedores más. El costo de contratar a estos vendedores será de un millón de dólares (20 vendedores × salario de 50000 dólares por cada vendedor).

¿Qué incremento en las ventas se necesitará para salir a mano con este aumento en los costos fijos? La comisión del 10% ya está incluida en el margen de contribución, de manera que éste continúa siendo del 21%. De esta manera, el incremento en las ventas necesario para cubrirlo en los costos fijos se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Incremento en las ventas} = \frac{\text{incremento en los costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$1000000}{0.21} = \$4761905$$

Esto significa que la compañía debe incrementar sus ventas en casi 5 millones de dólares para lograr un equilibrio con esta táctica. Entonces, ¿cuántos nuevos locales minoristas necesitará la compañía para garantizar este incremento en las ventas? Las ganancias promedio generadas por cada tienda son de 53333 dólares (100 millones de dólares en ventas, divididas entre 1875 tiendas). Para lograr el incremento de casi 5 millones de dólares en ventas, necesario para salir a mano, la compañía necesitaría alrededor de 90 locales nuevos ( $\$4761905 \div \$53333 = 89.3$  locales), o aproximadamente 4.5 locales por cada nuevo vendedor. Dado que cada uno de los vendedores actuales cubre casi 31 locales (1875 locales ÷ 60 vendedores), esto parece ser muy razonable.

## Reducción del precio

ConnectPhone también está considerando la posibilidad de reducir el precio para incrementar sus ganancias a través de un mayor volumen. Las investigaciones de la empresa revelaron que la demanda para casi todos los tipos de productos electrónicos de consumo es elástica (es decir, un incremento del porcentaje en la demanda de cantidad es mayor que una disminución del porcentaje en el precio).

¿Qué incremento en las ventas se requeriría para salir a mano con una reducción del 10% en el precio? Es decir, ¿cuánto deben aumentar las ventas para mantener la contribución total que la compañía consiguió con el precio más alto? La contribución total actual se puede calcular al multiplicar el margen de contribución por las ventas totales:<sup>6</sup>

$$\begin{aligned} \text{Contribución total actual} &= \text{margen de contribución} \times \text{ventas} = \\ &.21 \times 100 \text{ millones de dólares} = 21 \text{ millones de dólares} \end{aligned}$$

Los cambios de precio producen cambios en la contribución unitaria y en el margen de contribución. Recuerde que el margen de contribución del 21% se basaba en costos variables que representaban ventas del 79%. Por lo tanto, los costos variables unitarios se pueden calcular al multiplicar el precio original por este porcentaje:  $\$336 \times 0.79 = \$265.44$  por unidad. Si se reduce el precio en un 10%, el nuevo precio será 302.40 dólares. No obstante, los costos variables no cambian sólo por la reducción en el precio, de manera que la contribución y el margen de contribución disminuyen de la siguiente manera:

	<b>Anterior</b>	<b>Nuevo (reducción del 10%)</b>
Precio	\$336	\$302.40
– Costo variable unitario	\$265.44	\$265.44
= Contribución unitaria	\$70.56	\$36.96
Margen de contribución	$\$70.56/\$336 = 0.21$ o 21%	$\$36.96/\$302.40 = 0.12$ o 12%

De esta manera, una reducción del 10% en el precio produce una disminución en el margen de contribución del 21 al 12%.<sup>7</sup> Para determinar el nivel de ventas necesario para lograr el equilibrio con esta reducción del precio, calculamos el nivel de ventas que se debe alcanzar con el nuevo margen de contribución para lograr la contribución total original de 21 millones de dólares:

$$\text{Nuevo margen de contribución} \times \text{nuevo nivel de ventas} = \text{contribución total original}$$

Entonces,

$$\text{Nuevo nivel de ventas} = \frac{\text{contribución original}}{\text{nuevo margen de contribución}} = \frac{\$21\,000\,000}{0.12} = \$175\,000\,000$$

Por lo tanto, las ventas deben aumentar en 75 millones de dólares (\$175 millones – \$100 millones) para salir a mano con una reducción del 10% en el precio. Esto significa que ConnectPhone debe incrementar su participación de mercado al 7% (\$175 millones ÷ \$2 500 millones) para lograr el nivel actual de utilidades (asumiendo que no hay un incremento en las ventas del mercado total). El gerente de marketing debe evaluar si se trata o no de una meta razonable.

## Extensión de la línea del producto

Como última alternativa, ConnectPhone está considerando la posibilidad de extender su línea de productos al ofrecer un modelo con precio más bajo. Desde luego, el nuevo producto robaría algunas ventas del modelo de precio más alto. A esto se le denomina **canibalización**, es decir, cuando un producto vendido por una compañía toma una porción de sus ventas de otros de sus productos. Si el nuevo producto tiene una menor contribución que el producto original, la contribución total de la compañía se reducirá por la canibalización de las ventas. Sin embargo, si el nuevo producto pudiera generar un volumen nuevo suficiente, vale la pena considerar esta posibilidad.

Para evaluar la canibalización, la compañía debe determinar el incremento en la contribución debido a la oferta de ambos productos. Recuerde que en los análisis anteriores determinamos que los costos variables unitarios eran de 265.44 dólares, y que la contribución unitaria era un poco mayor que 70 dólares. Suponiendo que los costos permanecen sin cambios el siguiente año, ConnectPhone podría esperar obtener una contribución por unidad de aproximadamente 70 dólares por cada unidad vendida del producto original.

Supongamos que el primer modelo de la compañía se llama MP1, y que el nuevo modelo de menor precio se denomina MP2. Este último se venderá al menudeo por 400 dólares, y los distribuidores obtendrán los mismos porcentajes de sobreprecio a partir del precio original que con el modelo más costoso. Por lo tanto, el precio del MP2 para los mayoristas será de 224 dólares, debido a lo siguiente:

Precio al menudeo:	\$400
menos margen al menudeo (30%):	–\$120
Costo del minorista/precio del mayorista	\$280
menos margen del mayorista (20%):	–\$ 56
Costo del mayorista/precio de ConnectPhone	\$224

Si se estima que los costos variables del MP2 son 174 dólares, entonces su contribución por unidad será igual a 50 dólares (\$224 – \$174 = \$50). Esto significa que por cada unidad del MP1 que el MP2 canibalice, la compañía *perderá* 20 dólares en contribución a los costos fijos y utilidades (es decir,  $\text{contribución}_{\text{MP2}} - \text{contribución}_{\text{MP1}} = \$50 - \$70 = -\$20$ ). Podríamos concluir que ConnectPhone no debería seguir esa táctica, ya que parece que tendrá pérdidas si introduce el modelo de precio más bajo. Sin embargo, si el MP2 obtiene ventas *adicionales* suficientes, a la empresa le irá mejor aun cuando canibalice algunas ventas del MP1. La compañía debe determinar qué le ocurriría a la contribución *total*, y para eso requiere del cálculo del volumen unitario de ambos productos.

Originalmente, ConnectPhone estimó que las ventas del MP1 para el siguiente año serían de 600 000 unidades. Sin embargo, con la introducción del MP2, ahora estima que 200 000 de esas ventas serán canibalizadas por el nuevo modelo. Si la compañía vende sólo 200 000 unidades del nuevo modelo MP2 (todas canibalizadas del MP1), entonces perdería 4 millones de dólares en la contribución total (200 000 unidades × –\$20 por unidad canibalizada = –\$4 millones), que no es

### Canibalización

Situación en la que un producto vendido por una compañía toma una porción de sus ventas de otros de sus productos.

un buen resultado. Sin embargo, ConnectPhone estima que el MP2 generará las 200 000 ventas canibalizadas más ventas *adicionales* de 500 000 unidades. Así, la contribución de estas unidades MP2 adicionales será de 25 millones de dólares (es decir, 500 000 unidades  $\times$  \$50 por unidad = \$25 millones). El efecto neto es que la compañía ganará 21 millones de dólares en la contribución total al introducir el MP2.

En la siguiente tabla se compara la contribución total de ConnectPhone con la introducción del MP2 y sin ella:

	<b>Sólo el MP1</b>	<b>MP1 y MP2</b>
Contribución del MP1	600 000 unidades $\times$ \$70 = \$42 000 000	400 000 unidades $\times$ \$70 = \$28 000 000
Contribución del MP2	0	700 000 unidades $\times$ \$50 = \$35 000 000
Contribución total	\$42 000 000	\$63 000 000

La diferencia en la contribución total es una ganancia neta de 21 millones de dólares (\$63 millones – \$42 millones). Con base en este análisis, ConnectPhone debería introducir el modelo MP2 debido a que esto proporciona una contribución incremental positiva. Sin embargo, si los costos fijos aumentan en más de 21 millones de dólares al agregar este modelo, entonces el efecto neto será negativo y la compañía no debería seguir esta táctica.

Ahora que hemos visto estos conceptos del análisis de la táctica de marketing en acción respecto al nuevo producto de ConnectPhone, se incluyen varios ejercicios para que aplique lo que ha aprendido en esta sección a otros contextos.

### Conjunto 3 de ejercicios de aritmética de marketing

- 3.1 Kingsford, Inc., vende pequeños componentes de plomería a los consumidores a través de locales minoristas. Las ventas totales en la industria del mercado relevante de Kingsford el año anterior fueron de 80 millones de dólares, donde las ventas de la empresa representan el 10% de ese total. El margen de contribución es del 25%. La fuerza de ventas de la compañía visita los locales minoristas, y cada representante de ventas gana 45 000 dólares al año, más una comisión del 1% de todas las ventas. Los minoristas obtienen un margen del 40% sobre el precio de venta y generan ganancias promedio de 10 000 dólares por tienda para Kingsford.
  - a. El gerente de marketing sugirió aumentar la publicidad para los consumidores en 300 000 dólares. ¿Cuánto se deberían incrementar las ventas en dinero para salir a mano con este gasto?, ¿qué incremento en la participación de mercado general representa esto?
  - b. Otra sugerencia es contratar tres representantes de ventas adicionales para conseguir nuevas cuentas de minoristas. ¿Cuántos locales minoristas nuevos se necesitarían para salir a mano con el costo adicional de añadir tres representantes de ventas?
  - c. Una última sugerencia consiste en hacer una reducción generalizada del 20% en el precio. ¿Cuánto deberían aumentar las ventas en dinero para mantener la contribución actual de Kingsford?
  - d. ¿Cuál sugerencia cree que Kingsford debe seguir? Explique su recomendación.
  
- 3.2 PepsiCo vende sus bebidas gaseosas en aproximadamente 400 000 establecimientos minoristas, como supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. Los representantes de ventas visitan cada local una vez por semana, lo que significa que cada cuenta es visitada por un vendedor 52 veces al año. La duración promedio de una visita es de 75 minutos (o 1.25 horas). Un vendedor promedio trabaja 2 000 horas al año (50 semanas al año  $\times$  40 horas por semana), aunque cada uno de ellos dedica 10 horas a la semana a actividades ajenas a las ventas, como tareas administrativas y viajes. ¿Cuántos vendedores necesita PepsiCo?

3.3 Hair Zone fabrica una marca de gel para el cabello y está considerando la posibilidad de agregar una versión modificada del producto (una espuma que proporciona mayor control). Los costos variables y los precios para los mayoristas son:

	<b>Gel para cabello actual</b>	<b>Nuevo producto de espuma</b>
Precio de venta unitario	2.00	2.25
Costos variables por unidad	.85	1.25

Hair Zone espera vender un millón de unidades de la nueva espuma durante el primer año de su introducción, aunque espera que el 60% de esas ventas provengan de compradores que normalmente adquieren el gel Hair Zone. La compañía estima que vendería 1.5 millones de unidades del gel sin el lanzamiento de la espuma. Si los costos fijos del lanzamiento de la nueva espuma fueran de 100 000 dólares durante el primer año, ¿la compañía debería agregar el nuevo producto a su línea?, ¿por qué?

# Referencias

## Capítulo 1

1. [http://www.cemexmexico.com/se/se\\_ph.html](http://www.cemexmexico.com/se/se_ph.html).
2. Véase "U.S. Market Leaders", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 18.
3. Citado en John J. Burnett, *Nonprofit Marketing Best Practices* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2008), p. 21.
4. La American Marketing Association ofrece esta definición: "El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con ellos de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas". [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M), revisado en noviembre de 2010.
5. Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, 22 de enero de 2009, revisado en [http://money.cnn.com/2009/01/15/news/companies/Zappos\\_best\\_companies\\_obrien.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2009/01/15/news/companies/Zappos_best_companies_obrien.fortune/index.htm); y Roland T. Rust, Christine Moorman y Gaurav Bhalla, "Rethinking Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, pp. 94-101.
6. <http://rickymartinfoundation.org/setrata.html>.
7. Véase el artículo clásico de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para un análisis más reciente, véase "What Business Are You In?" *Harvard Business Review*, octubre de 2006, pp. 127-137; Lance A. Bettencourt, "Debunking Myths about Customer Needs", *Marketing Management*, enero/febrero de 2009, pp. 46-51, aquí p. 50; y N. Craig Smith, Minette E. Drumright y Mary C. Gentile, "The New Marketing Myopia", *Journal of Public Policy & Marketing*, primavera de 2010, pp. 4-11.
8. <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=6&subsection=35>.
9. Véase David Kiley, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers", *BusinessWeek*, 10 de noviembre de 2008, p. 60.
10. Para revisar más información sobre la forma de medir la satisfacción del cliente, véase D. Randall Brandt, "For Good Measure", *Marketing Management*, enero-febrero de 2007, pp. 21-25.
11. Basado en información de Michael Bush, "Why You Should Be Putting on the Ritz", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 1; Julie Barker, "Power to the People", *Incentive*, febrero de 2008, p. 34; y Carmine Gallo, "Employee Motivation the Ritz-Carlton Way", *BusinessWeek*, 29 de febrero de 2008, revisado en [www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2008/sb20080229\\_347490.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2008/sb20080229_347490.htm). Visite también <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/Awards.htm#Hotel>, revisado en noviembre de 2010.
12. <http://www.ampersand.mx/index.htm>.
13. Información acerca de Harley Owners Group, [www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/HOG/HOG.jsp?locale=en\\_US](http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/HOG/HOG.jsp?locale=en_US), revisado en noviembre de 2010.
14. Elizabeth A. Sullivan, "Just Say No", *Marketing News*, 15 de abril de 2008, p. 17; y Raymund Flandez, "It Just Isn't Working? Some File for Customer Divorce", *Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2009, p. B7.
15. Sullivan, "Just Say No", p. 17.
16. Josh Hyatt, "Playing Favorites", *CFO Magazine*, 1 de enero de 2009, revisado en <http://www.cfo.com/article.cfm/12835154?f>. El ejemplo de Sprint es una adaptación de la información encontrada en Vikas Mittal, Matthew Sarkees y Feisal Murshed, "The Right Way to Manage Unprofitable Customers", *Harvard Business Review*, abril de 2008, pp. 95-102. Para revisar otro ejemplo, véase Whitney Hess, "Fire Your Worst Customers", *Pleasure & Pain*, 21 de febrero de 2010, <http://whitneyhess.com/blog/2010/02/21/fire-your-worst-customers/>.
17. Citas de Andrew Walmsley, "The Year of Consumer Empowerment", *Marketing*, 20 de diciembre de 2006, p. 9; y Jeff Heilman, "Rules of Engagement: During a Recession, Marketers Need to Have Their Keenest Listening-to-Customers Strategy in Place", *The Magazine of Branded Content*, invierno de 2009, p. 7. Véase también el artículo de Frank Striefler, "5 Marketing Principles Brands Should Embrace in 2010", *Adweek*, 13 enero de 2010, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
18. Merca2.0, 26 Agosto 2011.
19. Visite [www.facebook.com/Honda](http://www.facebook.com/Honda) y <http://apps.facebook.com/wholovesahonda/>, revisado en septiembre de 2010.
20. Véase "Successful IKEA Facebook Campaign Shows Importance of Offering Deals to Consumers on Social Media", *Illuminea*, 27 de noviembre de 2009, <http://illuminea.com/social-media/ikea-facebook-social-media/>; Chris Matyszczyk, "IKEA's Brilliant Facebook Campaign", *CNET News*, 24 de noviembre de 2009, [http://news.cnet.com/8301-17852\\_3-10404937-71.html](http://news.cnet.com/8301-17852_3-10404937-71.html); y [www.youtube.com/watch?v=P\\_K1ti4RU78&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=P_K1ti4RU78&feature=player_embedded), revisado en agosto de 2010.
21. Sullivan, "We Were Right!", p. 17.
22. Joel Rubenstein, "Marketers, Researchers, and Your Ears", *Brandweek*, 15 de febrero de 2010, p. 34.
23. "Doritos Fan-Created Super Bowl Ad 'Underdog', Created for \$200, Scores No. 2 on USA Today Ad Meter and \$600 000 Prize", 8 de febrero de 2010, <http://www.fritolay.com/about-us/press-release-20100208.html>; Stuart Elliott, "Do-It-Yourself Super Ads", *New York Times*, 9 de febrero de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y "USA Today 2010 Ad Meter Tracks Super Bowl XLIV Ads", *USA Today*, 15 de febrero de 2010, revisado en [www.usatoday.com/money/advertising/admeter/2010admeter.htm](http://www.usatoday.com/money/advertising/admeter/2010admeter.htm).
24. Gavin O'Malley, "Entries Pour in for Heinz Ketchup Commercial Contest", 13 de agosto de 2007, revisado en <http://publications.mediapost.com>.
25. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 17.
26. "Consumer 'New Frugality' May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy, Finds Booz & Company Survey", *BusinessWire*, 24 de febrero de 2010.
27. "Stew Leonard's", *Hoover's Company Records*, 15 de julio de 2010, pp. 104-226; y [www.stew-leonards.com/html/about.cfm](http://www.stew-leonards.com/html/about.cfm), revisado en agosto de 2010.
28. Graham Brown, "Mobile Youth Key Statistics", 28 de marzo de 2008, [www.mobileyouth.org/?s=MobileYouth+Key+Statistics](http://www.mobileyouth.org/?s=MobileYouth+Key+Statistics). Para un análisis interesante sobre el valor de por vida para el cliente, véase Sunil Gupta, et al., "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, noviembre de 2006, pp. 139-146; Nicolas Gladly, Bart Baesens y Christophe Croux, "Modeling Churn Using Customer Lifetime Value", *European Journal of Operational Research*, 16 de agosto de 2009, p. 402; y Jason Q. Zhang, Ashutosh Dixit y Roberto Friedman, "Customer Loyalty and Lifetime Value: An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera de 2010, p. 127.
29. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 34-40; y Geoffrey A. Fowler, "Corporate News: Amazon's Sales Soar, Lifting Profit", *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2010, p. B3.

## R2 Referencias

30. Don Peppers y Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees", *Fast Company*, julio de 2005, p. 26.
31. Para más análisis acerca del valor del cliente, véase Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Dominique M. Hanssens, Daniel Thorpe y Carl Finkbeiner, "Marketing When Customer Equity Matters", *Harvard Business Review*, mayo de 2008, pp. 117-124; Thorsten Wiesel, Bernd Skieram y Julián Villanueva, "Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting", *Journal of Marketing*, 8 de marzo de 2008, pp. 1-14; y V. Kumar y Denish Shaw, "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", *Journal of Marketing*, noviembre de 2009, p. 119.
32. Este ejemplo se adaptó de la información encontrada en Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; y Jeff Green y David Welch, "What Cadillac Is Learning from the Ritz", *Bloomberg BusinessWeek*, 17 de junio de 2010, p. 1.
33. Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. También véase Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr y Sanjit Sengupta, "Know Your Customer", *Marketing Management*, febrero de 2009, pp. 37-44.
34. "Consumer 'New Frugality' May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy".
35. Layura Petrecca, "Marketers Try to Promote Value without Cheapening Image", *USA Today*, 17 de noviembre de 2008, p. B1. También véase Kenneth Hein, "Why Price Isn't Everything", *Brandweek*, 2 de marzo de 2009, p. 6; y Judann Pollack, "Now's Time to Reset Marketing for Post-Recession", 1 de febrero de 2010, p. 1.
36. Citas de Natalie Zmuda, "Target to Put More Focus on Value", *Advertising Age*, 19 de agosto de 2008, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=130419](http://adage.com/print?article_id=130419); y Stuart Elliott, "With Shoppers Pinching Pennies, Some Big Retailers Get the Message", *New York Times*, 13 de abril de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com). También véase Sharon Edelson, "Target to Bring Message Back to Quality", *WWD*, 22 de enero de 2010, p.2.
37. Emily Thornton, "The New Rules", *BusinessWeek*, 19 de enero de 2009, pp.30-34.
38. Información de [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) y [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), revisado en agosto de 2010.
39. Adaptado de información en Brad Stone, "Breakfast Can Wait. Today's First Stop Is Online", *New York Times*, 10 de agosto de 2009, p. A1.
40. Las estadísticas sobre el uso de Internet son de [www.internet-worldstats.com/stats.htm](http://www.internet-worldstats.com/stats.htm), revisado en agosto de 2010; James Lewin, "Pew Internet and the American Life Project: Trend Data", [www.pewinternet.org/Trend-Data.aspx](http://www.pewinternet.org/Trend-Data.aspx), revisado en agosto de 2010; y Pew/Internet, "The Future of the Internet III", 14 de diciembre de 2008, revisado en [www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Future-of-the-Internet-III.aspx](http://www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Future-of-the-Internet-III.aspx).
41. Para más análisis, véase "Research and Markets: Semantic Wave Report: Industry Roadmap to Web 3.0 and Multibillion Market Opportunities", *M2 Presswire*, 20 de enero de 2009; Greg Smith, "Web 3.0: 'Vague, but Exciting'", *Adweek*, 15 de junio de 2009, p. 19; y Michael Baumann, "Pew Report: Expert Opinion Divided on Web 3.0", *Information Today*, julio/agosto de 2010, p. 11.
42. Laurie Rowell, "In Search of Web 3.0", *netWorker*, septiembre de 2008, pp. 18-24. También véase "Research and Markets: Web 3.0 Manifesto", *Business Wire*, 21 de enero de 2009; y Jessi Hempel, "Web 2.0 Is So Over. Welcome to Web 3.0", *Fortune*, 19 de enero de 2009, p. 36.
43. [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd) y [www.nikebiz.com](http://www.nikebiz.com), revisado en agosto de 2010.
44. Citas e información encontradas en [www.patagonia.com/web/us/contribution/patagonia.go?assetid=2329](http://www.patagonia.com/web/us/contribution/patagonia.go?assetid=2329), revisado en agosto de 2010.
45. Para encontrar algunos ejemplos y una buena revisión del marketing sin fines de lucro, véase Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Philip Kotler y Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); Philip Kotler, John Bowen y James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 4ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006); y Philip Kotler y Nancy Lee, *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2007).
46. Adaptado de información en Stephanie Strom, "Ad Featuring Singer Proves Bonanza for A.S.P.C.A.", *New York Times*, 26 de diciembre de 2008, p. 20.
47. "Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, pp. 10-12. Para mayor información sobre marketing social, véase Philip Kotler, Ned Roberto y Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2ª ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002).

## Capítulo 2

1. Citas y otra información de Barbara Lippert, "Game Changers", *Adweek*, 17-24 de noviembre de 2008, p. 20; Mark Borden, "Nike", *Fast Company*, marzo de 2008, p. 93; Michael McCarthy, "Nike's Swoosh Is Under Wraps", *USA Today*, 7 de enero de 2009, [www.USAToday.com](http://www.USAToday.com); Jonathon Birchall, "Nike Seeks 'Opportunities' in Turmoil", *Financial Times*, 16 de marzo de 2009, p. 20; Brian Morrissey, "Nike Plus Starts to Open Up to Web", *Adweek*, 20-27 de julio de 2009, p. 8; John Kell, "Corporate News: Nike's Quarterly Profit Jumps 53%", *Wall Street Journal*, 24 de junio de 2010, p. B4; e informes anuales y otras fuentes de [www.nikebiz.com](http://www.nikebiz.com), revisado en noviembre de 2010.
2. Las declaraciones de misión son de Under Armour, <http://investor.underarmour.com/investors.cfm> y Chipotle, [www.chipotle.com](http://www.chipotle.com), revisado en septiembre de 2010.
3. Jack y Suzy Welch, "State Your Business; Too Many Mission Statements Are Loaded with Fatheaded Jargon. Play It Straight", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2008, p. 80. También véase Nancy Lublin, "Do Something", *Fast Company*, noviembre de 2009, p. 86; y Jack Neff, "P&G, Walmart, Lever, General Mills Are Major Marketers on a Mission", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, pp. 1, 45.
4. Véase "Kohler Mulls Second Manufacturing Plant in Guj", *Economic Times*, 18 de noviembre de 2009, <http://economic-times.indiatimes.com>; y Kohler Press Room, "IBS Press Kit", [www.us.kohler.com/pr/presskit.jsp?aid=1194383270995](http://www.us.kohler.com/pr/presskit.jsp?aid=1194383270995), revisado en enero de 2010.
5. El siguiente análisis se basa, en parte, en información encontrada en [www.bcg.com/documents/file13904.pdf](http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf), revisado en diciembre de 2010.
6. Matthew Garrahan, "Disney Profits Fall as Recession Hits", *Financial Times*, 4 de febrero de 2009, p. 25; Richard Siklos, "Bob Iger Rocks Disney", *Fortune*, 19 de enero de 2009, pp. 80-86; y Ben Fritz, "Company Town; Disney Profit Increases 55%", *Los Angeles Times*, 12 de mayo de 2010, p. B3.
7. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.
8. Información tomada y adaptada de <https://www.gruposalinas.com/>.
9. Véase Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y Michel E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. También véase "The Value Chain", [www.quickmba.com/strategy/value-](http://www.quickmba.com/strategy/value-)



- chain, revisado en julio de 2010; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 35-36 y pp. 252-253.
10. Nirmalya Kumar, "The CEO's Marketing Manifesto", *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2008, pp. 24-29.
  11. Rebecca Ellinor, "Crowd Pleaser", *Supply Management*, 13 de diciembre de 2007, pp. 26-29; e información de [www.loreale.com/\\_en/\\_ww/html/suppliers/index.aspx](http://www.loreale.com/_en/_ww/html/suppliers/index.aspx), revisado en agosto de 2010.
  12. Visite [www.nikebiz.com/company\\_overview/](http://www.nikebiz.com/company_overview/), revisado en julio de 2010.
  13. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p.10.
  14. La clasificación de las cuatro P fue sugerida primero por E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Irwin, 1960). Para un análisis de las 4 C, otras clasificaciones propuestas, y mayor análisis, véase Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990, p. 26; Phillip Kotler, "Alphabet Soup", *Marketing Management*, marzo-abril de 2006, p. 51; Nirmalya Kumer, "The CEO's Marketing Manifesto", *Marketing Management*, noviembre/diciembre de 2008, pp. 24-29; y Roy McClean, Marketing 101-4 C's versus the 4 P's of Marketing", [www.customfitfocus.com/marketing-1.htm](http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm), revisado en julio de 2010.
  15. Para más análisis sobre el puesto de director de marketing, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed., pp. 11-12; Terry H. Grapentine y David Dwight, "Lay the Foundation for CMO Success", *Marketing Management*, mayo/junio de 2009, pp. 24-30; y Todd Wasserman, "The Evolving CMO", *AdweekMedia*, 8 de junio de 2009, p. 13.
  16. Adaptado de información encontrada en Diane Brady, "Making Marketing Measure Up", *BusinessWeek*, 13 de diciembre de 2004, pp. 112-113; Gray Hammond, "You Gotta Be Accountable", *Strategy*, diciembre de 2008, p. 48; y Kate Maddox, "Optimism, Accountability, Social Media Top Trends", *BtoB*, 18 de enero de 2010, p. 1.
  17. Véase Kenneth Hein, "CMOs Pressured to Show ROI", *Brandweek*, 12 de diciembre de 2008, p. 6; Lance Richard, "The Paradox of ROI and Decreased Spending in the Ad Industry", *American Journal of Business*, otoño de 2009, [www.bsu.edu/mcobwm/majb/?p=599](http://www.bsu.edu/mcobwm/majb/?p=599); y Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, "Getting a Grip", *Marketing Management*, primavera de 2010, pp. 18-23.
  18. Mark McMaster, "ROI: More Vital Than Ever", *Sales & Marketing Management*, enero de 2002, pp. 51-52. También véase Steven H. Seggie, Erin Cavusgil y Steven Phelan, "Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics", *Industrial Marketing Management*, agosto de 2007, pp. 834-841; y David Armano, "The New Focus Group: The Collective", *BusinessWeek*, 8 de enero de 2009, revisado en [www.businessweek.com/innovate/content/jan2009/id2009017\\_198183.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/jan2009/id2009017_198183.htm).
  19. Véase Hein, "CMOs Pressured to Show ROI", p. 6; Hammond, "You Gotta Be Accountable", p. 48; y Lawrence A. Crosby, "Getting Serious about Marketing ROI", *Marketing Management*, mayo/junio de 2009, pp. 10-11.
  20. Véase "We Believe Research Should Lead to Action", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 30.
  21. Para un análisis completo de este modelo y detalles sobre las medidas centradas en el cliente del rendimiento sobre la inversión del marketing, véase Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Roland T. Rust, "Seeking Higher ROI? Base Strategy on Customer Equity", *Advertising Age*, 10 de septiembre de 2007, pp. 26-27; Thorsen Wiesel, Bernd Skiera y Julián Villanueva, "Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting", *Journal of Marketing*, marzo de 2008, pp.1-14.
  22. Elizabeth A. Sullivan, "Measure Up", *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, pp. 8-17; y "Marketing Strategy: Diageo CMO: 'Workers Must Be Able to Count'", *Marketing Week*, 3 de junio de 2010, p. 5.

### Capítulo 3

1. Citas y otra información de (o adaptada de) Richard Waters, "Xerox Chief Sets Out the Big Picture", *Financial Times*, 6 de mayo de 2010, p. 16; "Copy This Advice: Xerox's CEO Says 'Let's Get Personal'", *Marketing News*, 15 de octubre de 2008, pp. 18-19; Geoff Colvin, "Ursula Burns Launches Xerox into the Future", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, p. 5; William M. Bulkeley, "Xerox Tries to Go Beyond Copiers", *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2009, p. B5; e informes anuales y otra información de [www.xerox.com](http://www.xerox.com), revisado en octubre de 2010.
2. "Copy This Advice: Xerox's CEO Says 'Let's Get Personal'", p. 18.
3. Citas y otra información de Jeffery K. Liker y Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships", *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 104-113; Lindsay Chappell, "Toyota Aims to Satisfy Its Suppliers", *Automotive News*, 21 de febrero de 2005, p. 10; y David Hannon, "Automotive Rebrands Procurement", *Purchasing*, 11 de marzo de 2010, p. 45; y [www.toyotasupplier.com](http://www.toyotasupplier.com), revisado en noviembre de 2010.
4. Información de Robert J. Benes, Abbie Jarman y Ashley Williams, "2007 NRA Sets Records", en [www.chefmagazine.com](http://www.chefmagazine.com), revisado en septiembre de 2007; y [www.thecoca-colacompany.com/presscenter/presskit\\_fs.html](http://www.thecoca-colacompany.com/presscenter/presskit_fs.html) y [www.cokesolutions.com](http://www.cokesolutions.com), revisado en noviembre de 2010.
5. Véase "About Tide Loads of Hope", [www.tide.com/en-US/loads-of-hope/about.jsp](http://www.tide.com/en-US/loads-of-hope/about.jsp), revisado en noviembre de 2010.
6. World POPClock, U.S. Census Bureau, en [www.census.gov](http://www.census.gov), revisado en agosto de 2010. Este sitio web ofrece proyecciones acerca de la población de Estados Unidos y del mundo que se actualizan continuamente.
7. Véase Clay Chandler, "Little Emperors", *Fortune*, 4 de octubre de 2004, pp. 138-150; "China's 'Little Emperors'", *Financial Times*, 5 de mayo de 2007, p. 1; "Me Generation Finally Focuses on US", [chinadaily.com.cn](http://chinadaily.com.cn), 27 de agosto de 2008, [www.chinadaily.com.cn/china/2008-08/27/content\\_6972930.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2008-08/27/content_6972930.htm); Melinda Varley, "China: Chasing the Dragon", a *Brand Strategy*, 6 de octubre de 2008, p. 26; Clifford Coonan, "New Rules to Enforce Chain's One-Child Policy", *Irish Times*, 14 de enero de 2009, p. 12; y David Pilling, "Reflections of Life in China's Fast Lane", *Financial Times*, 19 de abril de 2010, p. 10.
8. Adaptado de información en Janet Adamy, "Different Brew: Eyeing a Billion Tea Drinkers, Starbucks Pours It On in China", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 2006, p. A1; y Justine Lau, "Coffee, the New Tea?", *Financial Times*, 2 de julio de 2010, p. 6.
9. Noreen O'Leary, "Squeeze Play", *Adweek*, 12 de enero de 2009, pp. 8-9; David Court, "The Downturn's New Rules for Marketers", *The McKinsey Quarterly*, diciembre de 2008, revisado en [www.mckinseyquarterly.com/the\\_downturn\\_new\\_rules\\_for\\_marketers\\_2262](http://www.mckinseyquarterly.com/the_downturn_new_rules_for_marketers_2262); Emily Brandon, "Planning to Retire: 10 Things You Didn't Know about Baby Boomers", *USNews.com*, 15 de enero de 2009, revisado en <http://money.usnews.com>; e Iris Taylor, "Impact of Baby Boomers Delaying Retirement Explored", *McClatchy-Tribune Business News*, 5 de abril de 2010.
10. Emily Brandon, "Planning to Retire: 10 Things You Didn't Know about Baby Boomers"; y Rick Ferguson y Bill Brohaugh, "The Aging of Core Areas", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27, No. 1, 2010, p. 76.
11. Véase Simon Hudson, "Wooing Zoomers: Marketing to the Mature Traveler", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 4, 2010, pp. 444-461.

## R4 Referencias

12. Hudson, "Wooring Zoomers: Marketing to the Mature Traveler".
13. Dee Depass, "Designed with a Wink, Nod at Boomers", a *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, 1 de abril de 2006, p. 1. Véase también Linda Stern, "It's Not All Downhill", *Newsweek*, 1 de diciembre de 2008, [www.newsweek.com/2008/11/30/it-s-not-all-downhill.html](http://www.newsweek.com/2008/11/30/it-s-not-all-downhill.html); y Sheldon Marks, "Empty Nests and Full Purses Make Boomer Women Prime Marketing Targets", *National Jeweler*, 16 de mayo de 2010, p.60.
14. Basado en información de Todd Wasserman, "Merrill Lynch Asks Jittery Boomers to Vent Via Text", *Brandweek*, 25 de enero de 2010, [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com); y Tanya Irwin, "Merrill Lynch Launches \$20 Million Effort", *MediaPostNews*, 27 de enero de 2010, revisado en [www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=121313](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=121313).
15. Para un mayor análisis, véase R. K. Miller y Kelli Washington, *Consumer Behavior 2009* (Atlanta, GA: Richard K. Miller & Associates, 2009), capítulo 27.
16. Basado en información encontrada en Donna C. Gregory, "Virginia Tourism Corp. Marketing to Generation X", 29 de diciembre de 2009, [www.virginiabusiness.com/index.php/news/article/romancing-generation-x](http://www.virginiabusiness.com/index.php/news/article/romancing-generation-x). Véase también [www.virginia.org/home.asp](http://www.virginia.org/home.asp), revisado en noviembre de 2010.
17. R. K. Miller y Kelli Washington, *Consumer Behavior 2009*; y Piet Levy, "The Quest for Cool", *Marketing News*, 28 de febrero de 2009, p. 6.
18. Jessica Tsai, "Who, What, Where, When, Y", *Customer Relationship Management*, noviembre de 2008, pp. 24-28; y John Austin, "Automakers Try to Reach Gen Y: Carmakers Look for New Marketing Approaches, Technological Advances to Attract Millennials", *McClatchy-Tribune Business News*, 1 de febrero de 2009.
19. Ejemplo adaptado de Peter Feld, "What Obama Can Teach You about Millennial Marketing", *Advertising Age*, 11 de agosto de 2008, p. 1; Eric Greenberg y Karl Weber, "Why the Youth Vote Is the Big Story-for 2008 and for Decades to Come", *Huffington Post*, 15 de enero de 2009, [www.huffingtonpost.com/eric-greenberg-and-karl-weber/why-the-youth-vote-is-the\\_b\\_158273.html](http://www.huffingtonpost.com/eric-greenberg-and-karl-weber/why-the-youth-vote-is-the_b_158273.html); Andrew Hampp, "Inauguration Pairing a Watershed Moment", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009, p. 12; y [www.barackobama.com](http://www.barackobama.com), revisado en mayo de 2010.
20. Véase Marissa Miley y Ann Mack, "The New Female Consumer: The Rise of the Real Mom", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, p. A1.
21. Jennifer Schramm, "At Work in the Virtual World", *HR Magazine*, junio de 2010, p. 152; y Marcia Heroux Pounds, "\$400 Billion Savings Could Result from Telework, Report Says", *McClatchy-Tribune Business News*, 19 de mayo de 2010.
22. Véase "About WebEx", en [www.webex.com/about-webex/index.html](http://www.webex.com/about-webex/index.html), revisado en noviembre de 2010.
23. Véase U.S. Census Bureau, *The 2010 Statistical Abstract: Labor Force, Employment, and Earnings*", tabla 603, revisado en [www.census.gov/compendia/statab/cats/labor\\_force\\_employment\\_earnings.html](http://www.census.gov/compendia/statab/cats/labor_force_employment_earnings.html); y U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition*, revisado en [www.bls.gov/oco/](http://www.bls.gov/oco/).
24. Basado en "Hispanic Creative Advertising Awards: TV Silver Winners", *Advertising Age*, 19 de septiembre de 2009, p. 36; y Jean Halliday, "Courageous Clients: Steve Neder", *Advertising Age*, 19 de septiembre de 2009, p. 36.
25. Para ésta y otras estadísticas, véase Witeck-Combs Communications, "Buying Power of Gay Men and Lesbians in 2008", junio de 2008; [www.rivendellmedia.com/ngng/executive\\_summary/NGNG.PPT](http://www.rivendellmedia.com/ngng/executive_summary/NGNG.PPT) and [www.gaymarket.com/ngng/ngng\\_reader.html](http://www.gaymarket.com/ngng/ngng_reader.html), revisado en abril de 2009; y Paul Morrisette, "Market to LGBT Community", *American Agent & Broker*, julio de 2010, p. 50.
26. Véase Brandon Miller, "And the Winner Is...", *Out Traveler*, invierno de 2008, pp. 64-65; y [www.aa.com/rainbow](http://www.aa.com/rainbow), revisado en agosto de 2010.
27. Andrew Adam Newman, "Web Marketing to a Segment Too Big to Be a Niche", *New York Times*, 30 de octubre de 2007. p. 9; Kenneth Hein, "The Invisible Demographic", *Brandweek*, 3 de marzo de 2008, p. 20; y Tanya Mohn, "Smoothing the Way", *New York Times*, 26 de abril de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
28. Véase Chris Taylor, "Opening New Worlds: The Disability Boom", *Fortune Small Business*, 15 de septiembre de 2008, [http://money.cnn.com/2008/09/11/smallbusiness/disability\\_boom.fsb/index.htm](http://money.cnn.com/2008/09/11/smallbusiness/disability_boom.fsb/index.htm); e información de Ford, julio de 2009; y [www.disaboom.com](http://www.disaboom.com), revisado en agosto de 2010.
29. Gavin Rabinowitz, "India's Tata Motors Unveils \$2 500 Car, Bringing Car Ownership within Reach of Millions", *Associated Press*, 10 de enero de 2008; Jessica Scanlon, "What Can Tata's Nano Teach Detroit?", *BusinessWeek*, 19 de marzo de 2009, revisado en [www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id20090318\\_012120.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id20090318_012120.htm); Mark Phelan, "Engineers Study the Magic Behind Tata Nano", *Pittsburgh Tribune Review*, 17 de abril de 2010, <http://www.pittsburghlive.com>; y [http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/nano\\_brochure.pdf](http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/nano_brochure.pdf), revisado en agosto de 2010.
30. Noreen O'Leary, "Squeeze Play", *Adweek*, 12 de enero de 2009, pp. 8-9. Véase también Alessandra Stanley, "For Hard Times, Softer Sells", *New York Times*, 6 de febrero de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y Kenneth Hein, "Why Price Isn't Everything", *Brandweek*, 2 de marzo de 2009, p. 6.
31. Christopher Muther, "Designer Alex Carleton Has Been Handed a Tall Order: Give Maine-Based L.L.Bean Some Edge", *Boston Globe*, 29 de octubre de 2009, p. G18.
32. Andrew Zolli, "Business 3.0", *Fast Company*, marzo de 2007, pp. 64-70.
33. Visite [www.ge.com](http://www.ge.com) y [www.gettransportation.com/na/en/hybrid.html](http://www.gettransportation.com/na/en/hybrid.html), revisado en agosto de 2010.
34. Hechos obtenidos en [www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability.html](http://www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability.html), revisado en noviembre de 2010.
35. Véase David Blanchard, "The Five Stages of RFID", *Industry Week*, enero de 2009, p. 50; Mary Hayes Weier, "Slow and Steady Progress", *InformationWeek*, 16 de noviembre de 2009, p. 31; e información de [www.autoildlabs.org](http://www.autoildlabs.org), revisado en agosto de 2010.
36. Véase "Martin Grueber, 'Re-Emerging U.S. R&D'", *R&D Mag*, 22 de diciembre de 2009, [www.rdmag.com/Featured-Articles/2009/12/Policy-and-Industry-Re-Emerging-U-S-R-D/](http://www.rdmag.com/Featured-Articles/2009/12/Policy-and-Industry-Re-Emerging-U-S-R-D/).
37. Véase Elaine Wong, "Q&A: Pepsi's Ana Maria Irazabal", *Adweek*, 9 de junio de 2010, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); y [www.refresheverything.com](http://www.refresheverything.com), revisado en agosto de 2010.
38. Véase "The Growth of Cause Marketing", en [www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188](http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188), revisado en noviembre de 2010.
39. Karen Von Hahn, "Plus ça Change: Get Set for Cocooning 2.0", *Globe and Mail* (Toronto), 3 de enero de 2008, p. L1; y Liza N. Burby, "Tips for Making Your Home a Cozy Nest, or 'Hive'", *Newsday*, 23 de enero de 2009, [www.newsday.com](http://www.newsday.com).
40. Basado en información de Beth Snyder Bulik, "Stay-at-Home Trend Feathers Samsung Nest", *Advertising Age*, 3 de noviembre de 2008, p. 18; y Alessandra Stanley, "For Hard Times, Softer Sells", *New York Times*, 6 de febrero de 2009.
41. Laura Feldmann, "After 9/11 Highs, America's Back to Good Ol' Patriotism", *Christian Science Monitor*, 5 de julio de 2006, p. 1; y "Lifestyle Statistics: Very Proud of Their Nationality", en [www.nationmaster.com](http://www.nationmaster.com), revisado en abril de 2010.
42. Sarah Mahoney "Report: LOHAS Market Nears \$300 Billion", *Marketing Daily*, 26 de abril de 2010, [www.mediapost.com/publications/?art\\_aid=126836&fa=Articles.showArticle](http://www.mediapost.com/publications/?art_aid=126836&fa=Articles.showArticle); y [www.lohas.com](http://www.lohas.com), revisado en noviembre de 2010.
43. Información de "Food to Live By", Earthbound Farm 2010 media kit, en [www.ebfarm.com/AboutUs/EarthboundFarm-2010MediaKit.pdf](http://www.ebfarm.com/AboutUs/EarthboundFarm-2010MediaKit.pdf), revisado en agosto de 2010; y "Earthbound Farms, Inc.", *BNET*, revisado en [www.bnet.com/company/earthbound+farm+inc](http://www.bnet.com/company/earthbound+farm+inc). Agosto de 2010.

44. Véase Organic Trade Association, "U.S. Organic Product Sales Reach \$26.6 Billion in 2009", 22 de abril de 2010, [www.organic-newsroom.com](http://www.organic-newsroom.com).
  45. The Pew Forum on Religion & Public Life, "U.S. Religious Landscape Survey", <http://religions.pewforum.org/reports/#>, revisado en agosto de 2010.
  46. Dan Harris, "America Is Becoming Less Christian, Less Religious", *ABC News*, 9 de marzo de 2009, revisado en <http://abcnews.go.com>.
  47. W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "How Strategy Shaped Structure", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 73-80.
  48. Basado en información encontrada en [www.breakthechain.org/exclusives/oscardmayer.html](http://www.breakthechain.org/exclusives/oscardmayer.html) y [www.kraftfoods.com](http://www.kraftfoods.com), revisado en noviembre de 2009. Véase también David Emery, "Urban Legend: Oscar Mayer Refuses to Send Hotdogs to Marines", *About.com*, en [http://urbanlegends.about.com/od/business/a/oscar\\_mayer.htm](http://urbanlegends.about.com/od/business/a/oscar_mayer.htm), revisado en agosto de 2010.
- ## Capítulo 4
1. A menos que se indique lo contrario, las citas en esta sección fueron tomadas del excelente análisis sobre el conocimiento de los clientes que se encuentra en Mohanbir Sawhney, "Insights into Customer Insights", [www.redmond.nl/hro/upload/Insights\\_into\\_Customer\\_Insights.pdf](http://www.redmond.nl/hro/upload/Insights_into_Customer_Insights.pdf), revisado en abril de 2009. El ejemplo del iPod de Apple también se adaptó de este artículo. Véase también "Corporate News: Demands for Macs, iPhones Fuels Apple", *Wall Street Journal Asia*, 27 de enero de 2010, p. 22.
  2. Alan Mitchell, "Consumer Data Gathering Has Changed from Top to Bottom", *Marketing*, 12 de agosto de 2009, pp. 26-27.
  3. Carey Toane, "Listening: The New Metric", *Strategy*, septiembre de 2009, p. 45.
  4. Warren Thayer y Michael Sansolo, "Walmart: Our Retailer of the Year", *R&FF Retailer*, junio de 2009, pp. 14-20.
  5. Ian C. MacMillan y Larry Seldon, "The Incumbent's Advantage", *Harvard Business Review*, octubre de 2008, pp. 111-121.
  6. Arianne Cohen, "Barneys and Friend", *Fast Company*, mayo de 2008, [www.fastcompany.com/magazine/125/barneys-and-friend.html](http://www.fastcompany.com/magazine/125/barneys-and-friend.html). Véase también Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts", *New York Times*, 24 de agosto de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
  7. Ejemplo basado en información de "PacSun to Surf the Social Web with Radian6", comunicado de prensa de Radian6, 24 de marzo de 2009, [www.radian6.com/blog/2009/03/pacsun-set-to-surf-the-social-web-with-radian6/](http://www.radian6.com/blog/2009/03/pacsun-set-to-surf-the-social-web-with-radian6/); Jessica Tsai, "Taking the Measure of Social Media", *Customer Relationship Management*, julio de 2009, pp. 17-18; "Microsoft and Radian6: Tools, Analytics, and Strategy", 5 de octubre de 2009, [www.radian6.com](http://www.radian6.com) y [www.Radian6.com](http://www.Radian6.com), revisado en noviembre de 2010.
  8. Para más información sobre empresas de investigación que proporcionan información de marketing, véase Jack Honomichl, "Honomichl Top 50", sección especial, *Marketing News*, 30 de junio de 2009. Otra información de <http://en-us.nielsen.com/expertise>; [www.smr.com/web/guest/core-solutions/national-consumer-study](http://www.smr.com/web/guest/core-solutions/national-consumer-study); y [www.yankelovich.com](http://www.yankelovich.com), revisado en agosto de 2010.
  9. Véase <http://symphonyiri.com/?TabId=159&productid=84>, revisado en junio de 2010.
  10. Ejemplo adaptado de Dana Flavelle, "Kraft Goes inside the Kitchen of the Canadian Family", *Toronto Star*, 16 de enero de 2010, [www.thestar.com/business/article/751507](http://www.thestar.com/business/article/751507).
  11. Véase Pradeep K. Tyagi, "Webnography: A New Tool to Conduct Marketing Research", *Journal of American Academy of Business*, marzo de 2010, pp. 262-268.
  12. Spencer E. Ante, "The Science of Desire", *BusinessWeek*, 5 de junio de 2006, p. 100; Rhys Blakely, "You Know When It Feels Like Somebody's Watching You...", *Times*, 14 de mayo de 2007, p. 46; y Jack Neff, "Marketing Execs: Researchers Could Use a Softer Touch", *Advertising Age*, 27 de enero de 2009, [http://adage.com/article?article\\_id=134144](http://adage.com/article?article_id=134144).
  13. Emily Spensieri, "A Slow, Soft Touch", *Marketing*, 5 de junio de 2006, pp. 15-16. Véase también la información de [www.femq.com](http://www.femq.com), revisado en febrero de 2010.
  14. Jack Neff, "Marketing Execs: Researchers Could Use a Softer Touch", *Advertising Age*, 27 de enero de 2009, [http://adage.com/article?article\\_id=134144](http://adage.com/article?article_id=134144).
  15. "E-Rewards Rakes in \$60M in New Funding", 17 de octubre de 2008, <http://dallas.bizjournals.com/dallas/stories/2008/10/20/story5.html>; y Gary Langer, "Study Finds Trouble for Opt-in Internet Surveys", *ABCNews.com*, 1 de septiembre de 2009, <http://blogs.abcnews.com/thenumbers/2009/09/study-finds-trouble-for-Internet-surveys.html>.
  16. Véase "Study Finds Trouble for Opt-in Internet Surveys"; y estadísticas de penetración por Internet encontradas en [www.internetworldstats.com/stats14.htm](http://www.internetworldstats.com/stats14.htm), revisado en julio de 2010.
  17. Basado en información encontrada en [www.channelm2.com/HowOnlineQualitativeResearch.html](http://www.channelm2.com/HowOnlineQualitativeResearch.html), revisado en diciembre de 2010.
  18. Véase "Online Panel", [www.zoomerang.com/online-panel/](http://www.zoomerang.com/online-panel/), revisado en junio de 2010.
  19. Adaptado de Jeremy Nedelka, "Adidas Relies on Insiders for Insight", *1to1 Media*, 9 de noviembre de 2009, [www.1to1media.com/view.aspx?DocID=31963&m=n](http://www.1to1media.com/view.aspx?DocID=31963&m=n).
  20. Stephen Baker, "The Web Knows What You Want", *BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, p. 48.
  21. Para más información sobre la privacidad en Internet, véase "What Would You Reveal on the Internet?" *Privacy Journal*, enero de 2009, p. 1; Jayne O'Donnell, "Cookies Sound Sweet, But They Can Be Risky", *USA Today*, 26 de octubre de 2009, [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com); y James Temple, "All Eyes on Online Privacy", *San Francisco Chronicle*, 29 de enero de 2010, p. D1.
  22. Adaptado de Brooks Barnes, "Lab Watches Web Surfers to See Which Ads Work", *New York Times*, 26 de julio de 2009.
  23. Jessica Tsai, "Are You Smarter Than a Neuromarketer?", *Customer Relationship Management*, enero de 2010, pp. 19-20.
  24. Éste y otros ejemplos de *neuromarketing* fueron adaptados de Laurie Burkitt, "Neuromarketing: Companies Use Neuroscience for Consumer Insights", *Forbes*, 16 de noviembre de 2009, [www.forbes.com/forbes/2009/1116/marketing-hyundai-neurofocus-brain-waves-battle-for-the-brain.html](http://www.forbes.com/forbes/2009/1116/marketing-hyundai-neurofocus-brain-waves-battle-for-the-brain.html).
  25. Véase Barney Beal, "Gartner: CRM Spending Looking Up", *SearchCRM.com*, 29 de abril de 2008, [http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11\\_gci1311658,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11_gci1311658,00.html); David White, "CRM Magazine Announces Winners of 2009 CRM Service Awards", *Business Wire*, 1 de abril de 2009; y "Research and Markets: Global Customer Relationship Management (CRM) Sales Automation Software Market 2008-2012", *M2 Presswire*, 14 de enero de 2010.
  26. Mike Freeman, "Data Company Helps Walmart, Casinos, Airlines Analyze Customers", *San Diego Union Tribune*, 24 de febrero de 2006, [http://www.uniontrib.com/uniontrib/20060224/news\\_1b24teradata.html](http://www.uniontrib.com/uniontrib/20060224/news_1b24teradata.html). Para revisar otro buen ejemplo de CRM, véase "SAS Helps 1-800-Flowers.com Grow Deep Roots with Customers", <http://www.sas.com/success/1800flowers.html>, revisado en febrero de 2010.
  27. Ejemplo adaptado de información encontrada en Dan Sewell, "Kroger User Shopper Data to Target Coupons", *Huffington Post*, 6 de enero de 2009, [www.huffingtonpost.com/2009/01/06/kroger-uses-shopper-data\\_n\\_155667.html](http://www.huffingtonpost.com/2009/01/06/kroger-uses-shopper-data_n_155667.html). Véase también Chris Blackhurst, "Tesco at Top of Its Game As Leahy Plays His Cards Right", 14 de diciembre de 2009, [www.thisislondon.co.uk/standard-business/article-23783269-tesco-at-top-of-its-game-as-leahy-plays-his-cards-right.do](http://www.thisislondon.co.uk/standard-business/article-23783269-tesco-at-top-of-its-game-as-leahy-plays-his-cards-right.do).
  28. Gillian S. Ambroz, "CRM: Getting Back to Basics", *Folio*, enero de 2010, p. 97.

## R6 Referencias

29. "SAS helps 1-800-Flowers.com Grow Deep Roots with Customers", [www.sas.com/success/1800flowers.html](http://www.sas.com/success/1800flowers.html), revisado en febrero de 2010.
30. Véase "Penske Launches Improved Extranet", *Refrigerated Transporter*, marzo de 2009, p. 47; e información encontrada en [www.pensketruckleasing.com/leasing/precision\\_features.html](http://www.pensketruckleasing.com/leasing/precision_features.html), revisado en septiembre de 2010.
31. Adaptado de información en Ann Zimmerman, "Small Business; Do the Research", *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2005, p. R3; con información de John Tozzi, "Market Research on the Cheap", *BusinessWeek*, 9 de enero de 2008, [www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008019\\_352779.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008019_352779.htm); y [www.bibbentuckers.com](http://www.bibbentuckers.com), revisado en julio de 2010.
32. Zimmerman, "Small Business; Do the Research", *Wall Street Journal*, p. R3.
33. Para revisar buenos consejos para realizar investigación de mercado en un pequeño negocio, véase "Marketing Research ... Basics 101", [www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html](http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html), revisado en agosto de 2010; y "Researching Your Market", U.S. Small Business Administration, [www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/pub\\_mt8.pdf](http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/pub_mt8.pdf), revisado en noviembre de 2010.
34. Véase [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)/revisado en julio de 2010.
35. Las estadísticas de Internet se obtuvieron de [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)/revisado en julio de 2010. Véase también [www.iwpc.hpg.ig.com.br/communications.html](http://www.iwpc.hpg.ig.com.br/communications.html), revisado en febrero de 2010.
36. Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3ª ed. (Boston: PWS-Kent, 1990), p. 338. Para otro análisis sobre problemas y soluciones en la investigación internacional de mercados, véase Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011) pp. 170-201.
37. Véase Stephanie Clifford, "Many See Privacy on the Web as Big Issue, Survey Says", *New York Times*, 16 de marzo de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y Mark Davis, "Behavioral Targeting of Online Ads Is Growing", *McClatchy-Tribune Business News*, 19 de diciembre de 2009. Véase también "Consumers Encouraged to Protect Their Privacy Online", *PR Newswire*, 27 de enero de 2010.
38. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", [www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html](http://www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html), revisado en julio de 2010. Véase también "Respondent Bill of Rights", [www.mra-net.org/ga/billofrights.cfm](http://www.mra-net.org/ga/billofrights.cfm), revisado en noviembre de 2010.
39. Véase Jaikumar Vijayan, "Disclosure Laws Driving Data Privacy Efforts, Says IBM Exec", *Computerworld*, 8 de mayo de 2006, p. 26; "Facebook Chief Privacy Officer-Interview", *Analyst Wire*, 18 de febrero de 2009; y Rita Zeidner, "New Face in the C-Cuite", *HRMagazine*, enero de 2010, pp. 39-41.
40. Federal Trade Commission, "Kellogg Settles FTC Charges That Ads for Frosted Mini-Wheats Were False", 20 de abril de 2009, [www.ftc.gov/opa/2009/04/kellogg.shtm](http://www.ftc.gov/opa/2009/04/kellogg.shtm); "Kellogg's Frosted Mini-Wheats Neuroscience: The FTC Reckoning", <http://rangelife.typepad.com/rangelife/2009/04/kelloggs-frosted-miniwheats-neuro-science-the-ftc-reckoning.html>, 21 de abril de 2009; y Todd Wasserman, "New FTC Asserts Itself", *Brandweek*, 27 de abril de 2009, p. 8.
41. Información en <http://www.casro.org/codeofstandards.cfm#intro>, revisado en diciembre de 2010.
- business/27apple.html; "Apple", el American Consumer Satisfaction Index, [www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=149&Itemid=157&c=Apple+](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=149&Itemid=157&c=Apple+), revisado en marzo de 2010; Steve Maich, "Nowhere to Go But Down", *Maclean's*, 9 de mayo de 2005, p. 32; Steven H. Wildstrom, "The Stubborn Luxury of Apple", *BusinessWeek*, 23 de noviembre de 2009, p. 82; Adam Lashinsky, "The Decade of Steve", *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, pp. 93-114; Philip Michaels, "Apple: What Recession?" *MacWorld*, enero de 2010, p. 16; e información financiera encontrada en [www.apple.com](http://www.apple.com), revisado en mayo de 2010.
2. Cifras del GDP obtenidas de *The World Fact Book*, 2 de abril de 2010, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>; y "Research and Markets: Evaluate the U.S. Consumer Behavior 2010 Market: Accounting for 71% of the U.S. Gross Domestic Product, or Over \$10 Trillion", *Business Wire*, 18 de diciembre de 2009. Cifras de la población obtenidas de World POPClock, U.S. Census Bureau, [www.census.gov/main/www/popclock.html](http://www.census.gov/main/www/popclock.html), revisado en mayo de 2010. Este sitio web proporciona proyecciones que se actualizan continuamente de la población estadounidense y del mundo.
3. Don E. Schultz, "Lines or Circles" *Marketing News*, 5 de noviembre de 2007, p. 21; y Elizabeth A. Sullivan, "Pick Your Brain", *Marketing News*, 15 de marzo de 2009, pp. 10-13.
4. Véase U.S. "Hispanic Spending Growth Dwarfs the General Market", *PRNewswire*, 5 de enero de 2010; y Noreen O'Leary, "Latin Flavor", *Next*, 2 de noviembre de 2009, pp. 10-11. Para obtener información detallada sobre el poder de compra de las subculturas que se analizan en esta sección, véase Jeffrey M. Humphreys, *The Multicultural Economy 2008* (Athens, GA: Selig Center for Economic Growth, 2008), [www.terry.uga.edu/selig/buying\\_power.html](http://www.terry.uga.edu/selig/buying_power.html).
5. Jonathan Birchall, "Walmart Focuses on Smaller Format", *Financial Times*, 19 de octubre de 2009, p. 18; y "Burger King Wraps Up Its Annual FÚTBOL KINGDOM National Tour with Scores of Success", *BusinessWire*, 10 de diciembre de 2009.
6. Adaptado de información encontrada en Della de Lafuente, "The New Weave", *Adweek*, 3 de marzo de 2008, pp. 26-28; con información adicional de "Latino Subcultures: A Rising Force of Cultural Inspiration", Conill, [http://conill.com/assets/whitepapers/Latino\\_Subcultures\\_Booklet\\_low.pdf](http://conill.com/assets/whitepapers/Latino_Subcultures_Booklet_low.pdf), revisado en marzo de 2010. Para revisar muchos otros buenos ejemplos, véase "Hispanic Creative Advertising Awards", *Advertising Age*, 21 de septiembre de 2009, pp. 31-38.
7. Véase Gene Epstein, "Boomer Consumer", *Barron's*, 5 de octubre de 2009, <http://online.barrons.com/article/SB125452437207860627.html>; Stuart Elliott, "The Older Audiences Looking Better Than Ever", *New York Times*, 20 de abril de 2009, [www.nytimes.com/2009/04/20/business/20adcol.html](http://www.nytimes.com/2009/04/20/business/20adcol.html); Ellen Byron, "Seeing Store Shelves through Senior Eyes", *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2009, p. B1; y Brent Bouchez, "Super Bowl Ads Need to Age Gracefully", *BusinessWeek*, febrero de 2010, [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2010/db2010028\\_715748.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2010/db2010028_715748.htm).
8. Elliott, "The Older Audiences Looking Better Than Ever".
9. "Boom Time of America's New Retirees Feel Entitled to Relax and Intend to Spend", *Financial Times*, 6 de diciembre de 2007, p. 9.
10. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-Plus Consumers", *Adweek*, 27 de julio de 2009, [www.adweek.com/aw/content\\_display/news/client/e3i4d0a69ad29e1cca567f0f1f59beac1f7?i mw=Y](http://www.adweek.com/aw/content_display/news/client/e3i4d0a69ad29e1cca567f0f1f59beac1f7?i mw=Y).
11. "Research Reveals Word-of-Mouth Campaigns on Customer Net-works Double Marketing Results", *Business Wire*, 27 de octubre de 2009.
12. Véase "JetBlue Lovers Unite to Share Brand Perks with Peers", WOOMA Case, [www.womma.org/casestudy/examples/create-an-evangelism-program/jetblue-lovers-unite-to-share/](http://www.womma.org/casestudy/examples/create-an-evangelism-program/jetblue-lovers-unite-to-share/), revisado en marzo de 2010; Joan Voigt, "The New Brand

## Capítulo 5

1. Jefferson Graham, "Apple Reports Best Earnings Ever", *USA Today*, 26 de enero de 2010, p. B1; "Macolyte", *Urban Dictionary*, [www.urbandictionary.com/define.php?term=Macolyte](http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Macolyte), revisado en octubre de 2010; Katie Hafner, "Inside Apple Stores, a Certain Aura Enchants the Faithful", *New York Times*, 27 de diciembre 2007, [www.nytimes.com/2007/12/27/](http://www.nytimes.com/2007/12/27/)

- Ambassadors", *Adweek*, 31 de diciembre de 2007. pp. 18-19, 26; Rebecca Nelson, "A Citizen Marketer Talks", *Adweek*, 31 de diciembre de 2007, p. 19; Holly Shaw, "Buzzing Influencers", *National Post*, 13 de marzo de 2009, pp. FP 12; e información de [www.repnation.com](http://www.repnation.com), revisado en octubre de 2010.
13. Véase Brian Morrissey, "Social Rings", *Brandweek*, 18 de enero de 2010, p. 20.
  14. Beth Krietsch, "YouTube Channel for Congress Builds Dialogue, Transparency", *PR Week*, 19 de enero de 2009, p. 9; "Death of TV Advertising", *Business and Finance*, 24 de junio de 2008; Samir Balwani, "Presenting: 10 of the Smartest Big Brands in Social Media", *Mashable*, 6 de febrero de 2009, <http://mashable.com/2009/02/06/social-media-smartest-brands/>; y Gerald C. Kane y colaboradores, "Community Relations 2.0", *Harvard Business Review*, noviembre de 2009, pp. 45-50; y "Harnessing the Power of Online Marketing and Social Media", *Business Wire*, 25 de enero de 2010.
  15. Véase Eleftheria Parpis, "She's in Charge", *Adweek*, 6-13 de octubre de 2008. p. 38; Abigail Posner, "Why Package-Goods Companies Should Market to Men", *Advertising Age*, 9 de febrero de la 2009, [http://adage.com/print?article\\_id=134473](http://adage.com/print?article_id=134473); y Marissa Miley y Ann Mark, "The New Female Consumer: The Rise of the Real Mom", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, pp. A1-A27.
  16. Adaptado de Michel Marriotti, "Gadget Designers Take Aim at Women", *New York Times*, 7 de junio de 2007, p. C7. Véase también Dean Takahashi, "Philips Focuses on TVs Women Buyers", *McClatchy-Tribune Business News*, 6 de enero de 2008.
  17. Ejemplos de Michael J. Silverstein y Kate Sayre, "The Female Economy"; y Andrea Learned y Carolyn Hadlock, "Reaching Recession Dads", *Adweek*, 15 de junio de 2009, p. AM20.
  18. R. K. Miller y Kelli Washington, *Consumer Behavior 2009* (Atlanta, GA: Richard K. Miller & Associates, 2009), capítulo 27. Véase también Michael R. Sullivan, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011), pp. 439-445.
  19. Ron Ruggless, "Casual Chains Cater to Kids as Way to Lure Back Families", *Nations Restaurant News*, 13 de julio de 2009, pp. 1, 29-30.
  20. Para esta cita y otra información sobre el sistema de segmentación PersoniX de Acxiom, véase "Acxiom Study Reveals Insight on Evolving Consumer Shopping Behaviors in Trying Economic Times", [www.acxiom.com/news/press\\_releases/2009/Pages/AcxiomStudy\\_RevealsInsightsonEvolvingConsumerShoppingBehaviorsinTryingEconomicTimes.aspx](http://www.acxiom.com/news/press_releases/2009/Pages/AcxiomStudy_RevealsInsightsonEvolvingConsumerShoppingBehaviorsinTryingEconomicTimes.aspx); revisado el 13 de enero de 2009; "Acxiom Study Offers Insight into Leisure Travelers Who Still Spend Freely Despite a Down Economy", *Business Wire*, 18 de noviembre de 2009; y "Acxiom PersoniX" y "Intelligent Solutions for the Travel Industry: Life-Stage Marketing", [www.acxiom.com](http://www.acxiom.com), revisado en abril de 2010.
  21. Citas y ejemplos de [www.carhartt.com](http://www.carhartt.com), julio de 2010.
  22. Citas de Kenneth Hein, "Target Tries Price Point Play", *Adweek.com*, 15 de enero de 2009, [www.adweek.com/aw/content\\_display/creative/news/e3i0b84325122066ed9830db4ccb41e7ecf](http://www.adweek.com/aw/content_display/creative/news/e3i0b84325122066ed9830db4ccb41e7ecf); y "Target Introduces The Great Save", *Business Wire*, 4 de enero de 2010.
  23. Beth J. Harpaz, "New Book Connects Political and Lifestyle Choices", 4 de noviembre de 2006, [www.seattlepi.com/lifestyle/291052\\_lifestylevote04.html](http://www.seattlepi.com/lifestyle/291052_lifestylevote04.html). Para más sobre el estilo de vida y el comportamiento de los consumidores, véase Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 226-233.
  24. Véase Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347-356; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3ª ed. (Upper Saddle River, New Jersey, 2008), pp. 66-67; y Vanitha Swaminathan, Karen M. Stilley y Rohini Ahluwalia, "When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles", *Journal of Consumer Research*, abril de 2009, pp. 985-1002.
  25. Véase [www.apple.com/ca/getamac/ads/](http://www.apple.com/ca/getamac/ads/), revisado en mayo de 2010.
  26. Véase Abraham. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (1943), pp. 370-396. Véase también Maslow, *Motivation and Personality*, 3ª ed. (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1987); y Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), pp. 98-106.
  27. Véase Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Now Likely to See an Ad", *New York Times*, 15 de enero de 2007, [www.nytimes.com/2007/01/15/business/media/15everywhere.html](http://www.nytimes.com/2007/01/15/business/media/15everywhere.html); Matthew Creamer, "Caught in the Clutter Crossfire: Your Brand", *Advertising Age*, 1 de abril de 2007, p. 35; y Ruth Mortimer, "Consumer Awareness: Getting the Right Attention", *Brand Strategy*, 10 de diciembre de 2008, p. 55.
  28. Véase Bob Garfield, "'Subliminal' Seduction and Other Urban Myths", *Advertising Age*, 18 de septiembre de 2000, pp. 4, 105; Lewis Smith, "Subliminal Advertising May Work, But Only If You're Paying Attention", *Times*, 9 de marzo de 2007, [www.timesonline.co.uk/to1/news/science/article1490199.ece](http://www.timesonline.co.uk/to1/news/science/article1490199.ece); y Cahal Milmo, "Power of the Hidden Message Is Revealed", *Independent* (Londres), 28 de septiembre de 2009, p. 8.
  29. Citas e información de Yubo Chen y Jinhong Xie, "Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix", *Management Science*, marzo de 2008, pp. 477-491; "Leo J. Shapiro & Associates: User-Generated Content Three Times More Influential Than TV Advertising on Consumer Purchase Decisions", *Marketing Business Weekly*, 28 de diciembre de 2008. p. 34; y "Word of Mouth Influences Most Apparel Purchases", *Army/Navy Store & Outdoor Merchandiser*, 15 de enero de 2010, p. 6.
  30. Véase Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Cynthia Crossen, "'Cognitive Dissonance' Became a Milestone in the 1950s Psychology", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006, p. B1; y Anupam Bawa y Purva Kansal, "Cognitive Dissonance and the Marketing of Services: Some Issues", *Journal of Services Research*, octubre de 2008-marzo de 2009. p. 31.
  31. El siguiente análisis deriva del trabajo de Everett M. Rogers. Véase su obra *Diffusion of Innovations*, 5ª ed. (Nueva York: Free Press, 2003).
  32. Nick Bunkley, "Hyundai, Using a Safety Net, Wins Market Share", *New York Times*, 5 de febrero de 2009; Chris Woodyard y Bruce Horvitz, "GM, Ford Are Latest Offering Help to Those Hit by Job Loss", *USA Today*, 1 de abril de 2009; y "Hyundai Assurance Enhanced for 2010", *PR Newswire*, 29 de diciembre de 2009.
  33. "Two-Thirds of U.S. Consumers Own HDTVs", *Business Wire*, 28 de enero de 2010.

## Capítulo 6

1. Paulo Prada, *La Nación*, 29 de marzo de 2010.
2. Véase Theresa Ooi, "Amazing Key to IKEA Success", *Australian*, 22 de septiembre de 2008; Kerry Capell, "How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand", *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 103; IKEA, *Hoover's Company Records*, 1 de abril de 2010, p. 42925; e información de [www.ikea.com](http://www.ikea.com), revisado en septiembre de 2010.
3. Esta forma clásica de clasificación fue introducida por primera vez en Patrick J. Robinson. Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967). Véase también James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management*, 2ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), capítulo 3; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), capítulo 7.
4. Ejemplo adaptado de información encontrada en "Nikon Focuses on Supply Chain Innovation-and Makes New Product

- Distribution a Snap”, estudio de caso de UPS, [www.ups-scs.com/solutions/case\\_studies/cs\\_nikon.pdf](http://www.ups-scs.com/solutions/case_studies/cs_nikon.pdf), revisado en noviembre de 2010.
- Véase Frederick E. Webster hijo y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), pp. 78-80. Véase también Jorg Brinkman y Markus Voeth, “An Analysis of Buying Center Decisions Through the Sales Force”, *Industrial Marketing Management*, a octubre de 2007, p. 998; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed., pp. 188-191.
  - Véase “Our Company”, revisado en [www.peterbilt.com/company.aspx](http://www.peterbilt.com/company.aspx), revisado en junio de 2010.
  - Robinson, Faris y Wind, *Industrial Buying Behavior*, p. 14. Véase también Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, pp. 192-198.
  - Para éste y otros ejemplos, véase “10 Great Web Sites”, *BtoB Online*, 15 de septiembre de 2008, y “10 Great Web Sites”, *BtoB Online*, 14 de septiembre de 2009, ambos revisados en [www.btobonline.com](http://www.btobonline.com). Otra información de [www.cisco.com/cisco/web/solutions/small\\_business/index.html](http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small_business/index.html), revisado en octubre de 2010.
  - Véase William J. Angelo, “E-Procurement Process Delivers Best Value for Kodak”, *Engineering News-Record*, 17 de marzo de 2008, p. 22.
  - Información de [www.shrine-bowl.com/shrine/shriners\\_hospitals.htm](http://www.shrine-bowl.com/shrine/shriners_hospitals.htm); y [www.tenethealth.com/about/pages/default.aspx](http://www.tenethealth.com/about/pages/default.aspx), revisado en enero de 2010.
  - Michael Myser, “The Hard Sell”, *Business 2.0*, diciembre de 2006, pp. 62-65; y Solomon Moore, “Prison Spending Outpaces All But Medic-aid”, *New York Times*, 2 de marzo de 2009, revisado en [www.nytimes.com/2009/03/03/us/03prison.html](http://www.nytimes.com/2009/03/03/us/03prison.html).
  - Véase [www.gmifs.com](http://www.gmifs.com), revisado en abril de 2010.
  - Henry Canaday, “Government Contracts”, *Selling Power*, junio de 2008, pp. 59-62.
  - Jill R. Aitoro, “Federal IT Spending to Increase Almost 4 Percent in Fiscal 2010”, *Nextgov*, 12 de enero de 2010, [www.nextgov.com/nextgov/ng\\_20100112\\_7868.php](http://www.nextgov.com/nextgov/ng_20100112_7868.php); U.S. Department of Homeland Security Transportation Security Administration, “Statement of Gale D. Rossides, Acting Administrator”, 10 de junio de 2009, [www.dhs.gov/.../TSA\\_EBSP\\_Recovery\\_Act\\_Plan\\_Final\\_2009-05-15.pdf](http://www.dhs.gov/.../TSA_EBSP_Recovery_Act_Plan_Final_2009-05-15.pdf); y “Programs and Services to Help You Start, Grow, and Succeed”, U.S. Small Business Administration, [www.sba.gov/contractingopportunities/index.html](http://www.sba.gov/contractingopportunities/index.html), revisado en noviembre de 2010.
  - Basado en comunicaciones con Ari Vidali, director general de Envisage Technologies, julio de 2006 y enero de 2010.
  - Véase “GSA Organization Overview”, [www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?contentType=GSA\\_OVEVIEW&contentId=8054](http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?contentType=GSA_OVEVIEW&contentId=8054), revisado en enero de 2010; y Department of Veterans Affairs Office of Acquisition & Material Management, revisado en [www1.va.gov/oamm](http://www1.va.gov/oamm), revisado en noviembre de 2010.
- otros documentos encontrados en [www.bestbuyinc.com](http://www.bestbuyinc.com), revisado en octubre de 2010.
- Para éstos y otros ejemplos, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 210-211; y [www.zipcar.com/about/](http://www.zipcar.com/about/), revisado en octubre de 2010.
  - Elaine Wong, “P&G, Dial, Unilever Target the Middle Man”, *Brandweek*, 18 de mayo de 2009, p. 8; y [www.niveaformen.com](http://www.niveaformen.com), revisado en octubre de 2010.
  - Adaptado de información encontrada en Elizabeth A. Sullivan, “H.O.G. Harley-Davidson Shows Brand Strength as It Navigates Down New Roads-and Picks Up More Female Riders along the Way”, *Marketing News*, 1 de noviembre de 2008, p. 8; “Harley-Davidson Hosts Special Rides to Kick Off Women Riders Month”, *PR Newswire*, 23 de marzo de 2009; “Women Riders to Rev for a Cure at Daytona Bike Week”, *PR Newswire*, 5 de febrero de 2010; y [www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/women\\_riders/landing.jsp](http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/women_riders/landing.jsp), revisado en octubre de 2010.
  - Véase “Guide to Hotel Packages”, *Travel + Leisure*, [www.travelandleisure.com/articles/the-suspicious-package/sidebar/1](http://www.travelandleisure.com/articles/the-suspicious-package/sidebar/1), revisado febrero de 2009.
  - Ejemplos de Richard Baker, “Retail Trends-Luxury Marketing: The End of a Mega-Trend”, *Retail*, junio/julio de 2009, pp. 8-12.
  - John Waggoner, “Even the Wealthy Feel Tapped Out”, *USA Today*, 2 de febrero de 2009, p. B1; y Piet Levy, “How to Reach the New Consumer”, *Marketing News*, 28 de febrero de 2010, pp. 16-20.
  - Información de [www.rssc.com](http://www.rssc.com), y <http://nationofwhynot.com>, revisado en noviembre de 2010.
  - Véase Louise Story, “Finding Love and the Right Linens”, *New York Times*, 13 de diciembre de 2006, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y [www.williams-sonoma.com/customer-service/store-events.html?cm\\_src=OLDLINK](http://www.williams-sonoma.com/customer-service/store-events.html?cm_src=OLDLINK), revisado en septiembre de 2010.
  - Blair Chancey, “King, Meet the World”, *QSR Magazine*, febrero de 2009, [www.qsrmagazine.com/articles/interview/112/shaufelberger-3.phtml](http://www.qsrmagazine.com/articles/interview/112/shaufelberger-3.phtml); y Julie Jargon, “As Sales Drop, Burger King Draws Critics for Courting ‘Super Fans’”, *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2010, p. B1.
  - Para mayor información sobre el sistema de segmentación según el estilo de vida PRIZM, véase [http://en-us.nielsen.com/tab/product\\_families/nielsen\\_claritas/prizm](http://en-us.nielsen.com/tab/product_families/nielsen_claritas/prizm) y [www.MyBestSegments.com](http://www.MyBestSegments.com), revisado en octubre de 2010.
  - Información de [www.201.americanexpress.com/business-credit-cards/home?us\\_nu=subtab&intlink=opennav\\_main](http://www.201.americanexpress.com/business-credit-cards/home?us_nu=subtab&intlink=opennav_main), revisado en agosto de 2010.
  - Véase Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 4-8, 234-236. Para análisis más recientes, véase Stanley Slater y Eric Olson, “A Fresh Look at Industry and Market Analysis”, *Business Horizons*, enero-febrero de 2002, pp. 15-22; Kenneth Sawka y Bill Fiora, “The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: 2. Porter’s Five Forces Analysis”, *Competitive Intelligence Magazine*, mayo-junio de 2003, p. 57; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed., pp. 342-343.
  - Véase Suzanne Kapner, “How Fashion’s VF Supercharges Its Brands”, *Fortune*, 14 de abril de 2008, pp. 108-110; y [www.vfc.com](http://www.vfc.com), revisado en octubre de 2010.
  - Información sobre la tienda encontrada en [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com); y [www.kroger.com](http://www.kroger.com), revisado en julio de 2010.
  - Véase Gerry Khermouch, “Call It the Pepsi Blue Generation”, *BusinessWeek*, 3 de febrero de 2003, p. 96; Valerie Bauerlein, “Soda-Pop Sales Fall at Faster Rate”, *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2009 p. B7; y D. Gail Fleenor, “Energetic Sales?”, *Progressive Grocer*, noviembre/diciembre de 2009, pp. 80, 82.
  - Adaptado de información encontrada en Linda Tischler, “The Fast Company 50 - 2009: Etsy”, *Fast Company*, 11 de febrero de

## Capítulo 7

- Citas y párrafos de “Connected World”, informe fiscal anual de 2008 de Best Buy, pp. 1-3, [www.bby.com](http://www.bby.com); Jonathan Birchall, “Personal Approach to Expansion”, *Financial Times*, 13 de mayo de 2008, p. 14; y Gary McWilliams, “Analyzing Customers, Best Buy Decides Not All Are Welcome”, *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2004, p. A1. Otra información de Laura Spinali y Jeff O’Heir, “Top 101”, *Dealerscope*, marzo de 2009, p. 38; “Consumer Survey: Best Buy, Walmart Top CE Chains”, *TWICE*, 6 de abril de 2009, p. 6; Philippe Gohier, “Best Buy Isolates Its ‘Demons,’” *MacLean’s*, 7 de abril de 2009, p. 40; Andrew Nusca, “In Wake of Circuit City’s Demise, Best Buy Rivals Gain Share”, *ZDNet.com*, 12 de enero de 2010, [www.zdnet.com/blog/gadgetreviews/in-wake-of-circuit-citys-demise-best-buy-rivals-gain-share/11060](http://www.zdnet.com/blog/gadgetreviews/in-wake-of-circuit-citys-demise-best-buy-rivals-gain-share/11060); e informes anuales y

- 2009, [www.fastcompany.com/fast50\\_09/profile/list/etsy](http://www.fastcompany.com/fast50_09/profile/list/etsy); y [www.etsy.com](http://www.etsy.com), revisado en julio de 2010.
18. Ejemplos de Darell K. Rigby y Vijay Vishwanath, "Localization: The Revolution in Consumer Markets", *Harvard Business Review*, abril de 2006, pp. 82-92. Véase también Jenny McTaggart, "Walmart Unveils New Segmentation Scheme", *Progressive Grocer*, 1 de octubre de 2006, pp. 10-11; y Jonathan Birchall, "Walmart Looks to Hispanic Market in Expansion Drive", *Financial Times*, 13 de marzo de 2009, p. 18.
  19. Adaptado de Claire Cain Miller, "Take a Step Closer for an Invitation to Shop", *New York Times*, 23 de febrero de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
  20. Adaptado de información encontrada en "When You Watch These Ads, the Ads Check You Out", *New York Times*, 31 de enero de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Leonard Goh, "Soon, Billboards That Know Male from Female", 17 de junio de 2009, [http://news.cnet.com/8301-17938\\_105-10266755-1.html](http://news.cnet.com/8301-17938_105-10266755-1.html); y [www.tru-media.com](http://www.tru-media.com), revisado en marzo de 2010.
  21. Adaptado de párrafos de Fae Goodman, "Lingerie Is Luscious and Lovely", *Chicago Sun-Times*, 19 de febrero de 2006. p. B2; y Stacy Weiner, "Goodbye to Girlhood", *Washington Post*, 20 de febrero de 2007, p. HE01. Véase también Suzanne C. Ryan y Betsy Cummings, "Tickled Pink", *Brandweek*, 8 de septiembre de 2008, pp. MO26-MO28; e India Knight, "Relax: Girls Will Be Girls", *Sunday Times* (Londres), 21 de febrero de 2010, p. 4.
  22. Véase "IC3 2008 Annual Report on Internet Crime Released", 31 de marzo de 2010, [www.ic3.gov/media/2010/100312.aspx](http://www.ic3.gov/media/2010/100312.aspx).
  23. Datos de ventas de las SUV proporcionados por [www.Wards-Auto.com](http://www.Wards-Auto.com), revisado en marzo de 2010. Datos de los precios de [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com), revisado en marzo de 2010.
  24. Basado en información encontrada en Michael Myser, "Marketing Made Easy", *Business 2.0*, junio de 2006, pp. 43-44; "Staples, Inc.", *Hoover's Company Records*, <http://premium.hoovers.com/subscribe/co/factsheet.xhtml?ID=rcksfrhrfjcxtr>, abril de 2010; y [www.staples.com](http://www.staples.com), revisado en abril de 2010.
  25. Citas de "Singapore Airlines: Company Information", revisado en [www.singaporeair.com](http://www.singaporeair.com), noviembre de 2010.
  26. Véase Bobby J. Calder y Steven J. Reagan, "Brand Design", en Dawn Iacobucci, ed. *Kellogg on Marketing* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61. Para un análisis más profundo, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed., pp. 315-316.
  27. Véase Stuart Elliott, "With the Car Industry in Trouble, Nissan Rolls Out the Mobile Device", *New York Times*, 6 de abril de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Dan Neil, "Nissan's Cube Is Coolness in a Box", *Los Angeles Times*, 6 de marzo de 2009, p. 1; y [www.nissanusa.com/cube](http://www.nissanusa.com/cube), revisado en noviembre de 2010.
- ## Capítulo 8
1. Citas y otra información de Mary Jane Mash, "ESPN Founder Shares Secrets of Success", *Targeted News Service*, 14 de octubre de 2008; "How Do You View?" *Economist*, 2 de agosto de 2008; Jessica E. Vascellaro y Elizabeth Holmes, "YouTube Seals Deal on ABC, ESPN Clips", *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2009, p. B3; Lynn Zinser, "ESPN Outbids Fox Sports and Wins B.C.S. Rights", *New York Times*, 19 de noviembre de 2008, p. 16; Matthew Futterman, "ESPN Hauls in Rights to Top College Bowl Games", *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2008, p. B4; Anthony Crupi, "ESPN Tops Beta Research Again", *Mediaweek*, 10 de enero de 2010, [www.mediaweek.com](http://www.mediaweek.com); e información de [www.espn.com](http://www.espn.com), <http://espnmediazone3.com/wpmu>, y [www.collegefanz.com/index.jspa](http://www.collegefanz.com/index.jspa), revisado en noviembre de 2010.
  2. R. K. Krishna Kumar, "Effective Marketing Must Begin with Customer Engagement", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, p. 15.
  3. Revisado en [www.social-marketing.org/aboutus.html](http://www.social-marketing.org/aboutus.html), noviembre de 2010.
  4. Véase Rob Gould y Karen Gutierrez, "Social Marketing Has a New Champion", *Marketing News*, 7 de febrero de 2000, p. 38. Véase también Alan R. Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Philip Kotler y Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 3ª ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008); y [www.social-marketing.org](http://www.social-marketing.org), revisado en octubre de 2010.
  5. Citas y definiciones de Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), p. 17; y [www.asq.org/glossary/q.html](http://www.asq.org/glossary/q.html), revisado en noviembre de 2010.
  6. Citas y otra información de Regina Schrambling, "Tool Department; The Sharpest Knives in the Drawer", *Los Angeles Times*, 8 de marzo de 2006, p. F1; "Alex Lee at Gel 2008", video y comentario en <http://vimeo.com/3200945>, revisado en junio de 2009; Reena Jana y Helen Walters, "OXO Gets a Grip on New Markets", *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, p. 71; y [www.oxo.com/about.jsp](http://www.oxo.com/about.jsp), revisado en noviembre de 2010.
  7. Andy Goldsmith, "Coke vs. Pepsi: The Taste They Don't Want You to Know About", *The 60-Second Marketer*, [www.60secondmarketer.com/60SecondArticles/Branding/cokevs.pepsitast.html](http://www.60secondmarketer.com/60SecondArticles/Branding/cokevs.pepsitast.html), revisado en mayo de 2009.
  8. Véase "Supermarket facts", [www.fmi.org/facts\\_figs/?fuseaction=superfact](http://www.fmi.org/facts_figs/?fuseaction=superfact), revisado en abril de 2010; "Walmart Facts", [www.walmartfacts.com/StateByState/?id=2](http://www.walmartfacts.com/StateByState/?id=2), revisado en abril de 2010; "FMI-Supermarket Facts", [http://www.fmi.org/facts\\_figs/?fuseaction=superfact](http://www.fmi.org/facts_figs/?fuseaction=superfact), revisado en julio de 2010; y "Shopper Decisions Made In-Store by OgilvyAction", [www.wpp.com](http://www.wpp.com), revisado en julio de 2010.
  9. Véase Brennon Slattery, "Amazon Offers Easy-to-Open Packaging", *PC World*, enero de 2009, p. 36; Peter Clarke, "This Holiday, Help Fight the Dangers of Wrap Rage", 23 de diciembre de 2009, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); y "Amazon Frustration-Free packaging", [www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200285450](http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200285450), revisado en noviembre de 2010.
  10. Sonja Reyes, "Ad Blitz, Bottle Design Fuel Debate over Heinz's Sales", *Brandweek*, 12 de febrero de 2007, [www.brandweek.com/bw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003544497](http://www.brandweek.com/bw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1003544497).
  11. Natalie Zmuda, "What Went into the Updated Pepsi Logo", *Advertising Age*, 27 de octubre de 2008, p. 6; Natalie Zmuda, "Pepsi, Coke Tried to Outdo Each Other with Rays of Sunshine", *Advertising Age*, 19 de enero de 2009, p. 6; Todd Wasserman, "Grim Times Prompt More Upbeat Logos", *Brandweek*, 23 de febrero de 2009, p. 9; y "New Pepsi Logo de Kierco off Campaign", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 de enero de 2010.
  12. Para éstos y otros relatos, véase Bob Janet, "Customers Never Tire of Great Service", *Dealerscope*, julio de 2008, p. 40; y Greta Schulz, "Nordstrom Makes Customer Service Look Easy", 11 de diciembre de 2009, <http://amazingserviceguy.com/2370/2370/>.
  13. Véase el sitio HP Total Care en <http://h71036.www7.hp.com/hho/cache/309717-0-0-225-121.html>, revisado en noviembre de 2010.
  14. Información en [www.marriott.com/corporateinfo/g glance.mi](http://www.marriott.com/corporateinfo/g glance.mi), revisado en agosto de 2010.
  15. Información sobre la mezcla de productos Colgate de [www.colgate.com/app/Colgate/US/HomePage.cvsp](http://www.colgate.com/app/Colgate/US/HomePage.cvsp), revisado en abril de 2010.
  16. Véase Stuart Elliott, "A Strategy When Times Are Tough: It's New", *New York Times*, 25 de marzo de 2009, revisado en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y John A. Quelch y Katherine E. Jocz, "How to Market in a Down-turn", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 52-62.
  17. Véase CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> y <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>, revisado en agosto de 2010; e información del Bureau of Labor Statistics, [www.bls.gov](http://www.bls.gov), revisado en agosto de 2010.

18. Partes adaptadas de información en Leonard Berry y Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 100-106; con información adicional y citas de Jeff Hansel, "Mayo Hits the Blogosphere", *McClatchy-Tribune Business News*, 22 de enero de 2009; y [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org), revisado en agosto de 2010.
19. Véase James L. Heskett, W. Earl Sasser hijo y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (Nueva York: Free Press, 1997); Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (Nueva York: Free Press, 2003); Christian Homburg, Jan Wieseke y Wayne D. Hoyer, "Social Identity and the Service-Profit Chain", *Journal of Marketing*, marzo de 2009, pp. 38-54; y Rachael W. Y. Yee y colaboradores, "The Service-Profit Chain: A Review and Extension", *Total Quality Management & Business Excellence*, 2009, pp. 617-632.
20. Basado en citas e información de Pete Blackshaw, "Zappos Shows How Employees Can Be Brand-Builders", *Advertising Age*, 2 de septiembre de 2008, [http://adage.com/print?article\\_Id=130646](http://adage.com/print?article_Id=130646); Jeremy Twitchell, "Fun Counts with Web Retailer." *Fort Wayne Journal-Gazette*, 16 de febrero de 2009, p. C5; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 55-60; y <http://about.zappos.com/jobs>, revisado en agosto de 2010.
21. Véase "United States: Prescription Drugs", [www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub=66&rgn=l&cat=5](http://www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub=66&rgn=l&cat=5), revisado en abril de 2010; y "Postal Facts", [www.usps.com/communications/newsroom/postalfacts.htm](http://www.usps.com/communications/newsroom/postalfacts.htm), revisado en junio de 2010.
22. Partes adaptadas de Jena McGregor, "Customer Service Champs", *BusinessWeek*, 5 de marzo de 2007, pp. 52-64; con información de Daniel B. Honigman, "10 Minutes with... Fred Taylor", *Marketing News*, 1 de mayo de 2008, pp. 8-27.
23. Véase "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy*, mayo-junio de 2001, pp. 26-37; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), p. 254.
24. Citas de Jack Trout, "Branding' Simplified", *Forbes*, 19 de abril de 2007, [www.forbes.com](http://www.forbes.com); y una presentación de Jason Kilar en la Escuela de Negocios Kenan-Flagler, University of North Carolina en Chapel Hill, otoño de 2009.
25. Para más información acerca del Valuador del valor de marca de Young & Rubicam, véase "Brand Asset Valuator", Value Based Management.net, [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_brand\\_asset\\_valuator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html), revisado en mayo de 2010; [www.brandassetconsulting.com](http://www.brandassetconsulting.com), revisado en mayo de 2010; y W. Ronald Lane, Karen Whitehill King y Tom Reichert, *Kleppner's Advertising Procedure*, 18ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011), pp. 83-84.
26. Véase Millward Brown Optimor, "BrandZ Top 100 Most Powerful Brands 2009", [www.millwardbrown.com/brandz/](http://www.millwardbrown.com/brandz/).
27. Véase Scott Davis, *Brand Asset Management*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Para más información sobre el posicionamiento de marca, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed., capítulo 10.
28. Adaptado de información encontrada en Geoff Colvin, "Selling P&G", *Fortune*, 17 de septiembre de 2007, pp. 163-169; "For P&G, Success Lies in More Than Merely a Dryer Diaper", *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 20; Jack Neff, "Stengel Discusses Transition at P&G", *Advertising Age*, 21 de julio de 2008, p. 17; y [www.jimstengel.com](http://www.jimstengel.com), revisado en junio de 2010.
29. Susan Wong, "Foods OK, But Some Can't Stomach More Ad Increases", *Brandweek*, 5 de enero de 2009, p. 7. Véase también "Brand Names Need to Reward Consumers to Keep Them According to Study", *PR Newswire*, 23 de octubre de 2009; "IDDBA Study Shows Store Brands Spiking", *Dairy Foods*, enero de 2010, p. 38; y "Consumers Praise Store Brands", *Adweek*, 8 de abril de 2010, [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
30. Véase Jack Neff, "Private Label Winning Battle of Brands", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2009, p. 1; Chris Burritt y Carol Wolf, "Walmart's Store-Brand Groceries to Get New Emphasis", *Bloomberg.com*, 19 de febrero de 2009; Jenn Abelson, "Seeking Savings, Some Ditch Brand Loyalty", *Boston Globe*, 29 de enero de 2010, p. B1.
31. Véase la información de [www.kroger.com](http://www.kroger.com) y [www.wholefoodsmarket.com/products/365-everyday-value.php](http://www.wholefoodsmarket.com/products/365-everyday-value.php), revisado en noviembre de 2010.
32. Nirmalya Kumar y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007), p. 5.
33. "Nickelodeon Expands Product Offerings and Debuts New Properties for Kids and Teens at Licensing 2008 International Show", *PR Newswire*, 10 de junio de 2008; Gary Strauss, "Sponge Bob: A Hit from Square One", *USA Today*, 15 de julio de 2009; David Benady, "Using Licensing to Build a Megabrand", *Marketing*, 3 de febrero de 2010, p. 32; y Alan Feldman y colaboradores, "Corporate and Brand Licensing: Year in Review", *Licensing Journal*, febrero de 2010, pp. 1-6.
34. Cita de [www.apple.com/ipod/nike/](http://www.apple.com/ipod/nike/), revisado en agosto de 2010.
35. La cita de los ejemplos de lo mejor y lo peor son de "TippingSprung Publishes Results from Fifth Annual Brand-Extensions Survey", 6 de enero de 2009, [www.tippingsprung.com/images/pdf/TS\\_08\\_brand\\_ext\\_survey\\_pr\\_r02.pdf](http://www.tippingsprung.com/images/pdf/TS_08_brand_ext_survey_pr_r02.pdf).
36. "Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 22 de junio de 2009, p. 12.
37. Citas de Stephen Cole, "Value of the Brand", *CA Magazine*, mayo de 2005, pp. 39-40; y Lawrence A. Crosby y Sheree L. Johnson, "Experience Required", *Marketing Management*, julio/agosto de 2007, pp. 21-27.
38. Véase Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), capítulo 10.

## Capítulo 9

1. Los párrafos y las citas provienen o fueron adaptados de información encontrada en Chuck Salter, "Google: The Faces and Voices of the World's Most Innovative Company", *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 74-88; "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2009, p. 52; "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, 22 de febrero de 2010, p. 60; "Google Shines a Light on Innovation", *Computer Weekiy*, 9 de septiembre-15 de septiembre de 2008, p. 3; David Pogue, "Geniuses at Play, On the Job", *New York Times*, 26 de febrero de 2009, p. B1; Quentin Hardy, "When Google Runs Your Life", *Forbes*, 28 de diciembre de 2009, pp. 88-93; Tom Krazit, "Slight Dip in Google's January Search Market Share", *CNET News*, 11 de febrero de 2010, [http://news.cnet.com/8301-30684\\_3-10452235-265.html](http://news.cnet.com/8301-30684_3-10452235-265.html); y [www.google.com](http://www.google.com) y [www.googlelabs.com](http://www.googlelabs.com), revisado en septiembre de 2010.
2. "In a Tough Economy, Innovation Is King", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, p.14.
3. Calvin Hodock, "Winning the New-Products Game", *Advertising Age*, 12 de noviembre de 2007, p. 35; Neale Martin, "Force of Habit", *Brandweek*, 13 de octubre de 2008, pp. 18-20; "How P&G Plans to Clean up", *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, pp. 44-45; y "Top 10 Reasons for New-Product Failure", *The Marketing Fray*, 7 de enero de 2010, [www.marketingfray.com/2010/01/top-10-reasons-for-new-product-failure.html](http://www.marketingfray.com/2010/01/top-10-reasons-for-new-product-failure.html).
4. Información y ejemplos de Robert M. McMath and Thom Forbes, *What Were They Thinking? Money-Saving, Time-Saving, Face-Saving Marketing Lessons You Can Learn from Products That Flopped* (Nueva York: Times Business, 1999), diversas páginas; Beatriz Cholo, "Living with Your 'Ex': A Brand New World", *Brandweek*, 5 de diciembre de 2005, p. 4; y [www.gfkamerica.com/newproductworks](http://www.gfkamerica.com/newproductworks), revisado en octubre de 2010.
5. John Peppers y Martha Rogers, "The Buzz on Customer-Driven Innovation", *Sales & Marketing Management*, junio de 2007, p. 13.



6. Véase Richard Martin, "Collaboration Cisco Style", *InformationWeek*, 28 de enero de 2008, p. 30; y Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43-45.
7. Visite <http://mystarbucksidea.force.com/ideaHome>, revisado en noviembre de 2010.
8. Mary Tripsas, "Seeing Customers as Partners in Invention", *New York Times*, 27 de diciembre de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
9. Elisabeth A. Sullivan, "A Group Effort: More Companies Are Turning to the Wisdom of the Crowd to Find Ways to Innovate", *Marketing News*, 28 de febrero de 2010, pp. 22-29.
10. Adaptado de Sullivan, "A Group Effort", p. 26.
11. Véase Brian Morrissey, "The Social Sell?" *Brandweek*, 14 de febrero de 2010. [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com); y [www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com), revisado en noviembre de 2010.
12. Jeff Howe, "Join the Crowd", *Independent* (Londres), 2 de septiembre de 2008, p. 2; "P&G Leads 2010 Edison Best New Product Award Finalists with Five Nods", *PR Newswire*, 11 de febrero de 2010; y "About Us", [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com), revisado en septiembre de 2010.
13. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43-45.
14. Kevin O'Donnell, "Where Do the Best Ideas Come From? The Unlikeliest Sources", *Advertising Age*, 14 de julio de 2008, p. 15.
15. Véase George S. Day, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?" *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 110-120.
16. La información para este ejemplo se obtuvo de [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com), revisado en junio de 2010.
17. Información de [www.hpproducttest.com/index.cfm](http://www.hpproducttest.com/index.cfm), revisado en noviembre de 2010.
18. "KFC Fires Up Grilled Chicken", 23 de marzo de 2008, [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com); "KFC Serves Up a Second Secret Recipe: Kentucky Grilled Chicken", *PR Newswire*, 14 de abril de 2009; y Noreen O'Leary, "KFC's Grilled Chicken Tops Most-Recalled '09 Launches", *Brandweek*, 14 de diciembre de 2009, p. 4.
19. Información acerca del BehaviorScan revisada en <http://www.symphonyiri.com/ProductsSolutions/AllProducts/AllProductsDetail/tabid/159/productid/75/Default.aspx>, revisado en agosto de 2010.
20. El ejemplo se elaboró a partir de información encontrada en "Decision Insight: Simushop", [www.decisioninsight.com/content/simushop.shtml](http://www.decisioninsight.com/content/simushop.shtml), revisado en septiembre 2010; y Allison Enright, "Best Practices: Frito-Lay Get Real Results from a Virtual World", *Marketing News*, 15 de diciembre de 2006, p. 20. Véase también Piet Levy, "10 Minutes with... Brad Barash, Vice President of Decision Insight, Inc.", *Marketing News*, 28 de febrero de 2009, p. 28.
21. Dan Sewell, "Procter & Gamble to Test Web Sales", *Associated Press*, 15 de enero de 2010.
22. Véase Emily Bryson York, "McD's Serves Up \$100M McCafé Ad Blitz", *Crains Chicago Business*, 4 de mayo de 2009, [www.chicagobusiness.com](http://www.chicagobusiness.com); John Letzing, "Bing's Share Rises Again", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2009, <http://online.wsj.com>; y Rita Chang, "With \$100M Saturation Campaign, Droid Will Be Impossible to Avoid", *Advertising Age*, 9 de noviembre de 2009, p. 3.
23. Jeremy Mullman, "Copying Corona: Miller, Bud Want Their Fun in the Sun", *Advertising Age*, 29 de enero de 2007, p. 1, David Kesmodel, "Miller to Bring 'Chill' to Australia", *Wall Street Journal*, 12 de noviembre de 2007, p. B6; y Tom Daykin, "Miller Chill Makeover Squeezes in More Lime Flavor", *McClatchy-Tribune Business News*, 19 de febrero de 2009.
24. Véase Robert G. Cooper, "Formula for Success", *Marketing Management*, marzo-abril de 2006, pp. 19-23; Barry Jaruzelski y Kevin Dehoff, "The Global Innovation of 1000", *Strategy + Business*, No. 49, cuarto trimestre de 2007, pp. 68-83; y Shu-Hua Chien y Jyh-jye Chen, "Supplier Involvement in Customer Involvement Effect on New Product Development Success in the Financial Service Industry", *Service Industries Journal*, febrero de 2010, p. 185.
25. Robert Berner, "How P&G Pampers New Thinking", *BusinessWeek*, 14 de abril de 2008, pp. 73-74; "How P&G Plans to Clean Up", *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, pp. 44-45; y "Procter & Gamble Company", [www.wikininvest.com/stock/Procter\\_&\\_Gamble\\_Company\\_\(PG\)](http://www.wikininvest.com/stock/Procter_&_Gamble_Company_(PG)), revisado en abril de 2010.
26. "PNC's Virtual Wallet Takes Online Banking to the Next Level", *PRNewswire*, 5 de agosto de 2008; Todd Wasserman, "Thinking by Design", *Brandweek*, 3 de noviembre de 2008, pp. 18-21; y Daniel Wolfe, "New PNC Virtual Wallet Has Two Targets: Students, Parents", *American Banker*, 28 de julio de 2009, p. 12.
27. Adaptado de Darrell K. Rigby, Karen Gruver y James Allen, "Innovation in Turbulent Times", *Harvard Business Review*, junio de 2009, pp. 79-86. Véase también John Hayes, "In a Tough Economy, Innovation Is King", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, pp. 14-17.
28. *Ibid*; y Judann Pollock, "Now's the Time to Reset Marketing for Post-Recession", *Advertising Age*, 1 de febrero de 2010, p. 1.
29. Esta definición está basada en la encontrada en Bryan Lilly y Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, no. 3, 2003, pp. 252-265.
30. Véase Katya Kazakina y Robert Johnson, "A Fad's Father Seeks a Sequel", *New York Times*, 30 de mayo de 2004, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); John Schwartz, "The Joy of Silly", *New York Times*, 20 de enero de 2008, p. 5; y [www.crazyfads.com](http://www.crazyfads.com), revisado en noviembre de 2010.
31. El ejemplo se adaptó de la información encontrada en Patrick J. Sauer, "I Just IM'd to say 'I Love You,'" *Fast Company*, mayo de 2008, p. 52. Véase también "American Greetings Introduces New 'Ideas' Online", *PR Newswire*, 28 de noviembre de 2008; y [www.aginteractive.com/products\\_overview\\_brands-Kiwee.html](http://www.aginteractive.com/products_overview_brands-Kiwee.html) y [www.kiwee.com](http://www.kiwee.com), revisado en noviembre de 2010.
32. Visite [www.1000uses.com](http://www.1000uses.com), revisado en septiembre de 2010.
33. Para un análisis más detallado de las estrategias de marketing durante el transcurso del ciclo de vida del producto, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 278-290.
34. Véase "Year-by-Year Analysis Reveals an Overall Compensatory Award of \$1 500 000 for Products Liability Cases", *Personal Injury Verdict Reviews*, 3 de julio de 2006; Administrative Office of the U.S. Courts, "Judicial Facts and Figures: Multi-Year Statistical Compilations on the Federal Judiciary's Caseload Through Fiscal Year 2008", septiembre de 2009, [www.uscourts.gov/judicialfactsfigures/2008/all2008judicialfactsfigures.pdf](http://www.uscourts.gov/judicialfactsfigures/2008/all2008judicialfactsfigures.pdf); y Rachanee Srisavasdi, "Rules Set For Toyota Out-of-Control Cars Case", *McClatchy-Tribune Business News*, 23 de junio de 2010.
35. El ejemplo se basa en información proporcionada por Nestlé Japan Ltd., mayo de 2008; con información adicional de Laurel Wentz, "Kit Kat Wins Cannes Media Grand Prix for Edible Postcard", *Advertising Age*, 23 de junio de 2009, [http://adage.com/cannes09/article?article\\_id=137520](http://adage.com/cannes09/article?article_id=137520); y [http://en.wikipedia.org/wiki/Kit\\_Kat](http://en.wikipedia.org/wiki/Kit_Kat); y el análisis de la Wikipedia japonesa de Kit Kat en <http://ja.wikipedia.org>, revisado en noviembre de 2010.
36. Información revisada en línea en [www.db.com](http://www.db.com), septiembre de 2010.
37. Información revisada en línea en [www.interpublic.com](http://www.interpublic.com) y [www.mccann.com](http://www.mccann.com), revisada en septiembre de 2010.
38. Véase "Global Powers of Retailing 2010", [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); "Walmart Corporate International", <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx>, febrero de 2010; e información revisada en [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com), febrero de 2010.

## Capítulo 10

1. <http://www.comercialmexicana.com/>; <http://www.merca20.com/comercial-mexicana-lanza-nueva-campana-institucional/>; <http://www.merca20.com/comercial-mexicana-arranca-campana-publicitaria-con-jacqueline-bracamontes/>; [http://multipress.com.mx/articulos.php?id\\_sec=17&id\\_art=15131&id\\_ejemplar=0](http://multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=15131&id_ejemplar=0); [http://multipress.com.mx/articulos.php?id\\_sec=17&id\\_art=5245&id\\_ejemplar=0](http://multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=5245&id_ejemplar=0); [http://es.wikipedia.org/wiki/Comercial\\_Mexicana](http://es.wikipedia.org/wiki/Comercial_Mexicana).
2. Véase Allen Adamson, "Marketers: Expect a Return to Core Brand Value-and Values-in 2010", *Forbes*, 4 de enero de 2010, [www.forbes.com](http://www.forbes.com); y "Consumer 'New Frugality' May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy, Finds Booz & Company Survey", *Business Wire*, 24 de febrero de 2010.
3. Para obtener más información sobre la importancia de una estrategia sólida para la fijación de precios, véase Thomas T. Nagle, John Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 1.
4. Basado en información de Anne Marie Chaker, "For a Steinway, I Did It My Way", *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2008, [www.wsj.com](http://www.wsj.com); y [www.steinway.com/steinway](http://www.steinway.com/steinway) y [www.steinway.com/steinway/quotes.shtml](http://www.steinway.com/steinway/quotes.shtml), revisado en noviembre de 2010.
5. Véase Kevin Done, "Runway Success-Ryanair", *Financial Times*, 20 de marzo de 2009, [www.ft.com](http://www.ft.com); Matthew Maier, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free", *Business 2.0*, abril de 2006, pp. 32-34; "Ryanair Lures 14% More Passengers with Price Cuts", *Financial Times*, 2 de febrero de 2010, [www.financialtimes.com](http://www.financialtimes.com); y [www.ryanair.com/en](http://www.ryanair.com/en), revisado en septiembre de 2010.
6. Ejemplo adaptado de Anupam Mukerji, "Monsoon Marketing", *Fast Company*, abril de 2007, p. 22. Véase también [www.stagumbrellas.com](http://www.stagumbrellas.com), revisado en septiembre de 2010.
7. Elizabeth A. Sullivan, "Value Pricing: Smart Marketers Know Cost-Plus Can Be Costly", *Marketing News*, 15 de enero de 2008, p. 8. Véase también Peter J. Williamson y Ming Zeng, "Value-for-Money Strategies", *Harvard Business Review*, marzo de 2009, pp. 66-74.
8. La producción acumulada se basa en una escala semilogarítmica, de modo que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento de la producción.
9. El cálculo de los sobrepuestos y de los márgenes se estudia en el apéndice 2, Aritmética de marketing.
10. Comentarios tomados de [www.yelp.com/biz/annie-blooms-books-portland](http://www.yelp.com/biz/annie-blooms-books-portland) (3/23/2008), revisado en junio de 2010.
11. Adaptado de información encontrada en Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous", *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, p. 57.
12. Véase Nagle, Hogan y Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, capítulo 7.
13. Susan Mires, "The New Economy of Frugality: Cost-Seating Skills Going up in Value", *McClatchy-Tribune Business News*, 19 de marzo de 2009; Laura Petrecca, "Marketers Try to Promote Value without Cheapening Image", *USA Today*, 17 de noviembre de 2008, p. B1; y Allen Adamson, "Marketers: Expect a Return to Core Brand Value- and Values-in 2010", *Forbes*, 4 de enero de 2010, [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
14. Petrecca, "Marketers Try to Promote Value without Cheapening Image", *USA Today*, 17 de noviembre de 2008, p. B1; Anne D'Innocenzio, "Butter, Kool-Aid in Limelight in Advertising Shift", 21 de abril 2009, [www.azcentral.com/business/articles/2009/04/21/20090421biz-NewFrugality0421.html](http://www.azcentral.com/business/articles/2009/04/21/20090421biz-NewFrugality0421.html); y Judann Pollack, "Now's the Time to Reset Marketing for Post-Recession", *Advertising Age*, 1 de febrero de 2010, p. 1.
15. Kenneth Hein, "Study: Value Trumps Price among Shoppers", *Brandweek*, 2 de marzo de 2009, p. 6.

## Capítulo 11

1. Citas y otra información de Anna Sowa, "Trader Joe's: Why the Hype?" *McClatchy-Tribune Business News*, 27 de marzo de 2008; Deborah Orr, "The Cheap Gourmet", *Forbes*, 10 de abril de 2006, pp. 76-77; Monica Chen, "'Crew' Readies Trader Joe's", *Herald-Sun* de Durham, 29 de noviembre de 2007, p. 1; "Affordable Luxury: Trader Joe's Carries Unique Products That It Says Won't Break the Bank", *Richmond Times-Dispatch*, 21 de septiembre de 2008, p. D1; "Wegmans, Trader Joe's, Publix Top Consumer Reports Supermarket Survey", 6 de abril de 2009, [http://consumeraffairs.com/news04/2009/04/cr\\_supers.html](http://consumeraffairs.com/news04/2009/04/cr_supers.html); "SN's Top 75 Retailers for 2010", *Supermarket News*, <http://supermarketnews.com/profiles/top75/2010/>; y [www.traderjoes.com](http://www.traderjoes.com), revisado en noviembre de 2010.
2. Para análisis detallados de estrategias para fijar precios, véase Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5ª ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011).
3. Adaptado de información encontrada en Mei Fong, "IKEA Hits Home in China; The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese", *Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2006, p. B1; "Beijing Loves IKEA-But Not for Shopping", *Los Angeles Times*, <http://articles.latimes.com/2009/aug/25/business/ft-china-ikea25>; y [www.ikea.com/ms/en\\_US/aboutikea/factandfigures/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/aboutikea/factandfigures/index.html), revisado en abril de 2010.
4. Paul Miller, "Sony Losing Mad Loot on Each PS3", *Engadget*, 16 de noviembre de 2006, [www.engadget.com/2006/11/16/sony-losing-mad-loot-on-each-ps3/](http://www.engadget.com/2006/11/16/sony-losing-mad-loot-on-each-ps3/); Sam Kennedy, "Sony Has Lost More on the PS3 Than It Made on PS2", *1UP News*, 19 de agosto de 2008, [www.1up.com/do/newsStory?cid=3169439](http://www.1up.com/do/newsStory?cid=3169439); y Don Reisinger, "Sony Still Losing on Every PlayStation 3 It Sells", *CNET News*, 5 de febrero de 2010, [http://news.cnet.com/8301-13506\\_3-10448137-17.html?tag=hotTopicsBody.1](http://news.cnet.com/8301-13506_3-10448137-17.html?tag=hotTopicsBody.1).
5. Información de "What Happens to All That Poo at the Zoo ...", [www.youtube.com/watch?v=kjfNVEvRI3w&feature=player\\_embedded#](http://www.youtube.com/watch?v=kjfNVEvRI3w&feature=player_embedded#), revisado en April 2010; "Zoo Doo® at Woodland Park Zoo", [www.zoo.org/zoo-doo](http://www.zoo.org/zoo-doo), revisado en noviembre de 2010.
6. Peter Coy, "Why the Price Is Rarely Right", *Bloomberg BusinessWeek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 77-78.
7. Véase Eric Anderson y Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103; y Peter J. Boyle y E. Scott Lathrop, "Are Consumers' Perceptions of Price-Quality Relationships Well Calibrated?" *International Journal of Consumer Studies*, enero de 2009, p. 58.
8. Anthony Allred, E. K. Valentin y Goutam Chakraborty, "Pricing Risky Services: Preference and Quality Considerations", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, no. 1, 2010, p. 54. Véase también Kenneth C. Manning y David E. Sprott, "Price Endings, Left-Digit Effects, and Choice", *Journal of Consumer Research*, agosto de 2009, pp. 328-336.
9. Adaptado de información encontrada en Elizabeth A. Sullivan, "Stay on Course", *Marketing News*, 15 de febrero de 2009, pp. 11-13. Véase también Stuart Elliott, "Never Mind What It Costs. Can I Get It 70 Percent Off?", *New York Times*, 27 de abril de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y "Consumer 'New Frugality' May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy, Finds Booz & Company Survey", *Business Wire*, 24 de febrero de 2010.
10. Ejemplo adaptado de Louise Story, "Online Pitches Made Just for You", *New York Times*, 6 de marzo de 2008, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com). Véase también Lucy Soto, "Cookies Bite Back: Those Little Computer Chromes Keep Track of Your Spending Habits", *Atlanta Journal-Constitution*, 31 de enero de 2010, p. B1.
11. Basado en información encontrada en "The World's Most Influential Companies: Unilever", *BusinessWeek*, 22 de diciembre de 2008, p. 47; y [www.unilever.com/sustainability/](http://www.unilever.com/sustainability/), revisado en noviembre de 2009.

12. Ejemplo adaptado de información encontrada en Ellen Byron, "Fashion Victim: To Refurbish Its Image, Tiffany Risks Profits", *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2007, p. A1; y Aliza Rosenbaum y John Christy, "Financial Insight: Tiffany's Boutique Risk; By Breaking Mall Fast, High-End Exclusivity May Gain Touch of Common", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2007, p. B14. Véase también Brian Burnsed, "Where Discounting Can Be Dangerous", *BusinessWeek*, 3 de agosto de 2009, p. 49.
13. Véase Ellen Byron, "Tide Turns 'Basic' for P&G in Slump", *Wall Street Journal*, 6 de agosto de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124946926161107433.html>; Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?" *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 87-94; y Stuart Elliott, "A Campaign Linking Clean Clothes with Stylish Living", *New York Times*, 8 de enero de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
14. Para un análisis de estos temas, véase Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, primavera de 1999, pp. 3-10; Michael V. Marn, Eric V. Roegner y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004), apéndice 2; y Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5ª ed.
15. Véase Mark A. Fox, "Market Power in Music Retailing: The Case of Wal-Mart", *Popular Music and Society*, octubre de 2005, pp. 501-519; Ed Christman, "Blue Christmas", *Billboard*, 6 de enero de 2007, [www.billboard.com](http://www.billboard.com); y Ed Christman, "Solutions for Sale", *Billboard*, 23 de enero de 2010, [www.billboard.com](http://www.billboard.com).
16. "FTC Guides Against Deceptive Pricing", [www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm](http://www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm), revisado en diciembre de 2010.

## Capítulo 12

1. <http://milumar.blogspot.com>.
2. Ejemplo adaptado de Richard Gibson, "Burger King Franchisees Can't Have It Their Own Way", *Wall Street Journal*, 21 de enero de 2010, p. B1; con información adicional de Emily Bryson York, "BK Swears Off Sex in Ads to Quell Franchisee Freak Out", *Advertising Age*, 13 de julio de 2009, p. 1; y York, "Burger King, Franchisees Start Making Nice", *Advertising Age*, 17 de febrero de 2010, [http://adage.com/article?article\\_id=142158](http://adage.com/article?article_id=142158).
3. Información revisada en [www.kroger.com](http://www.kroger.com) y [www.luxottica.com/en/company/quick\\_view](http://www.luxottica.com/en/company/quick_view), revisado en octubre de 2010.
4. Brent Kendall y Scott Morrison, "Regulators Clear Microsoft-Yahoo Alliance", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2010, p. B5.
5. Citas y otra información de Matthew Boyle, "Reed Hastings", *Fortune*, 28 de mayo de 2007, p. 30; "Nick Wingfield, "Netflix vs. Naysayers", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2007, p. B1; Michael V. Copeland, "Netflix Lives!" *Fortune*, 28 de abril de 2008, p. 40; Terrence O'Brien, "Netflix to Let Users 'Watch Instantly' on Windows Phone 7 Series", 15 de marzo de 2010, [www.switched.com](http://www.switched.com); y [www.netflix.com](http://www.netflix.com), revisado en noviembre de 2010.
6. Citas e información de Normandy Madden, "Two Chinas", *Advertising Age*, 16 de agosto de 2004, pp. 1, 22; Russell Flannery, "China: The Slow Boat", *Forbes*, 12 de abril de 2004, p. 76; Jeff Berman, "U.S. Providers Say Logistics in China on the Right Track", *Logistics Management*, marzo de 2007, p. 22; Jamie Bolton, "China: The Infrastructure Imperative", *Logistics Management*, julio de 2007, p. 63; y datos comerciales de China de <http://cscmp.org/press/fastfacts.asp>, revisado en marzo de 2010.
7. Nanette Byrnes, "Avon Calls. China Opens the Door", *BusinessWeek Online*, 28 de febrero de 2006, p. 19; Mei Fong, "Avon's Calling, But China Opens Door Only a Crack", *Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2007, p. B1; "Cosmetic Changes in China Market", 11 de octubre de 2007, [www.chinadaily.com.cn](http://www.chinadaily.com.cn); y David Barboza, "Direct Selling Flourishes in China", *New York Times*, 26 de diciembre de 2009, p. B1.
8. Jack Neff, "Walmart Food-Bag Consolidation Wipes Glad, Hefty from Shelves", *Advertising Age*, 4 de febrero de 2010, [http://adage.com/print?article\\_id=141918](http://adage.com/print?article_id=141918).
9. Citas y otra información de Alex Taylor III, "Caterpillar", *Fortune*, 20 de agosto de 2007, pp. 48-54; Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1996, pp. 84-95; e información de [www.cat.com](http://www.cat.com), revisado en noviembre de 2010.
10. William B. Cassidy, "Walmart Squeezes Costs from Supply Chain", *Journal of Commerce*, 5 de enero de 2010.
11. Shlomo Maital, "The Last Frontier of Cost Reduction", *Across the Board*, febrero de 1994, pp. 51-52; información de <http://walmartstores.com>, revisado en junio de 2010.
12. Gail Braccidiferro, "One Town's Rejection Is Another's 'Let's Do Business'", *New York Times*, 15 de junio de 2003, p. 2; Dan Scheraga, "Wal-Smart", *Chain Store Age*, suplemento de enero de 2006, pp. 16A-21A; y datos de [www.walmart.com](http://www.walmart.com), revisado en agosto de 2010.
13. Ejemplo adaptado de Evan West, "These Robots Play Fetch", *Fast Company*, julio/agosto de 2007, pp. 49-50. Véase también John Teresko, "Getting Lean with Armless Robots", *Industry Week*, septiembre de 2008, p. 26; y [www.kivasystems.com/video.htm](http://www.kivasystems.com/video.htm), revisado en febrero de 2010.
14. Véase "A Worldwide Look at RFID", *Supply Chain Management Review*, abril de 2007, pp. 48-55; "Walmart Says Use RFID Tags or Pay Up", *Logistics Today*, marzo de 2008, p. 4; David Blanchard, "The Five Stages of RFID", *Industry Week*, 1 de enero de 2009, p. 50; y Maida Napolitano, "RFID Revisited", *Modern Materials Handling*, febrero de 2010, p. 45.
15. Michael Margreta, Chester Ford y M. Adhi Dipo, "U.S. Freight on the Move: Highlights from the 2007 Commodity Flow Survey Preliminary Data", 30 de septiembre de 2009, [www.bts.gov/publications/bts\\_special\\_report/2009\\_09\\_30/html/entire.html](http://www.bts.gov/publications/bts_special_report/2009_09_30/html/entire.html); Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2009", enero de 2010, [www.bts.gov/publications/pocket\\_guide\\_to\\_transportation/2010/](http://www.bts.gov/publications/pocket_guide_to_transportation/2010/); y American Trucking Association, [www.truckline.com](http://www.truckline.com), revisado en febrero de 2010.
16. Véanse los requisitos para los proveedores de Walmart en <http://walmartstores.com/Suppliers/248.aspx>, revisado en junio de 2010. Véase también Sriram Narayanan, Ann S. Maruchek y Robert B. Handfield, "Electronic Data Interchange: Research Review and Future Directions", *Decision Sciences*, febrero de 2009, p. 121.
17. Véase Bob Trebilcock, "Top 20 Supply Chain Management Software Suppliers", *Modern Material Handling*, 12 de agosto de 2009, [www.logisticsmgmt.com/article/331247-Top\\_20\\_supply\\_chain\\_management\\_software\\_suppliers\\_2009.php](http://www.logisticsmgmt.com/article/331247-Top_20_supply_chain_management_software_suppliers_2009.php); y "The 2009 Supply & Demand Chain Executive 100", *Supply & Demand Chain Executive*, junio-julio de 2009, [www.sdexec.com](http://www.sdexec.com).
18. "Whirlpool: Outsourcing Its National Service Parts Operation Provides Immediate Benefits", [www.ryder.com/pdf/MCC633\\_Whirlpool\\_single.pdf](http://www.ryder.com/pdf/MCC633_Whirlpool_single.pdf), revisado en octubre de 2010.
19. Jeff Berman, "2009 3PL Revenue Down 15.2 Percent Year-Over-Year", *Logistics Management*, febrero de 2010, p. 21; y David Biederman, "3PL Slowdown Goes Global", *Journal of Commerce*, 8 de febrero de 2010, [www.joc.com/logistics-economy/3pl-slowdown-goes-global](http://www.joc.com/logistics-economy/3pl-slowdown-goes-global).

## Capítulo 13

1. Citas y otra información de "The Fortune 500", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, pp. F1-F51; Jack Neff, "Stuck-in-the Middle Walmart Starts to Lose Share", *Advertising Age*, 8 de marzo de 2010, p. 1; "A Promise of Value When Shoppers Need It Most", *Advertising Age*, 9 de noviembre de 2009, p. 1; Michael Barba-

- ro y Stuart Elliot, "Clinging to Its Roots, Walmart Steps Back from an Edgy, New Image", *International Herald Tribune*, 10 de diciembre de 2006, revisado en <http://tinyurl.com/2454pb9>; Justin Willet, "Walmart Launches New Format at Older Store", *McClatchy-Tribune Business News*, 30 de abril de 2009; Jack Neff, "Why Walmart Is Getting Serious about Marketing", *Advertising Age*, 8 de junio de 2009, p. 1; y diversas hojas técnicas e informes encontrados en [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), revisado en noviembre de 2010.
2. Citas y otra información en OgilvyAction de Katy Bachman, "Suit Your Shelf", *AdweekMedia*, 19 de enero de 2009, pp. 10-12; "OgilvyAction Takes Regional Marketers to the Last Mile", 23 de enero de 2008, revisado en [www.entrepreneur.com/tradejournals/article/173710015.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/173710015.html); y Jack Neff, "Trouble in Store for Shopper Marketing", *Advertising Age*, 2 de marzo de 2009, pp. 3-4. Estadísticas de ventas al menudeo de "Monthly and Annual Retail Trade", U.S. Census Bureau, [www.census.gov/retail/](http://www.census.gov/retail/), revisado en febrero de 2010.
  3. Jack Neff, "P&G Pushes Design in Brand-Building Strategy", 12 de abril de 2010, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=143211](http://adage.com/print?article_id=143211).
  4. Estadísticas de las compras en la tienda de Bachman, "Suit Your Shelf", p. 10. Para más información sobre el marketing del comprador, véase Grocery Manufacturers Association y Deloitte Consulting, *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution of Competitive Advantage*, 2008, revisado en [www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D226237,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D226237,00.html); Featherstone, "'The Last Mile' of Marketing", *AdweekMedia*, 4 de mayo de 2009, p. 17; y "Where to for Shopper Marketing?" *Retail World*, 1 de febrero de 2010, p. 20.
  5. Richard Westlund, "Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing", *Brandweek*, 18 de enero de 2010, pp. ISI-IS2.
  6. Jo-Ann Heslin, "Supermarkets-Are They on the Endangered Species List?", *HealthNewsDigest.com*, 30 de marzo de 2008, revisado en [www.healthnewsdigest.com](http://www.healthnewsdigest.com).
  7. [www.soriana.com](http://www.soriana.com); <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/529937.aplica-soriana-nueva-estrategia-comercial-par.html>.
  8. "Convenience Store Industry Sales, Profits Show Gains in 2008", 7 de abril de 2009, revisado en [www.nacsonline.com/NACS/News/Daily/Pages/ND0407091.aspx](http://www.nacsonline.com/NACS/News/Daily/Pages/ND0407091.aspx); e "Industry Resources: Fact Sheets", [www.nacsonline.com/NACS/News/FactSheets/Pages/default.aspx](http://www.nacsonline.com/NACS/News/FactSheets/Pages/default.aspx), revisado en abril de 2010.
  9. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/09/24/oxxo-se-pone-tu-tu-grandes>; <http://www.femsa.com/es/business/comercio/>.
  10. Estadísticas basadas en información de "SN Top 75 2010", [http://supermarketnews.com/profiles/top75/walmart\\_stores10/](http://supermarketnews.com/profiles/top75/walmart_stores10/), revisado en abril de 2010; Elliot Zwiebach, "Walmart Trims HQ Office Staff", *Supermarket News*, 16 de febrero de 2009, p. 4; y "Supermarket Facts", [www.fmi.org/facts\\_figs/?fuseaction=superfact](http://www.fmi.org/facts_figs/?fuseaction=superfact), revisado en marzo de 2010.
  11. Párrafo adaptado de información encontrada en Sandra M. Jones, "Outlets Proved Promising for High-End Retailers: Luxury Goods for Less Attract Shoppers", *McClatchy-Tribune Business News*, 11 de abril de 2009. Véase también Karen Talley, "Bloomingdale's to Open Outlet Stores", *Wall Street Journal*, 21 de enero de 2010; y David Moin, "VCs Considering Outlets", *WWD*, 22 de enero de 2010, p. 2.
  12. Citas y otra información de "Costco Outshines the Rest", *Consumer Reports*, mayo de 2009, p. 8; Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive", *Fortune*, 25 de octubre de 2006, pp. 126-132; Andrew Bary, "Everybody's Store", *Barron's*, 12 de febrero de 2007, pp. 29-32; Jeff Chu y Kate Rockwood, "Thinking Outside the Big Box", *Fast Company*, noviembre de 2008, pp. 128-131; "Top 10 U.S. Retailers", *RIS News*, 15 de diciembre de 2009, revisado en [www.risnews.com](http://www.risnews.com); y [www.costco.com](http://www.costco.com), revisado en septiembre de 2010.
  13. Información de la compañía de <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd> y [www.subway.com/subwayroot/AboutSubway/index.aspx](http://www.subway.com/subwayroot/AboutSubway/index.aspx), revisado en noviembre de 2010.
  14. "Ten Brands, Ten Challenges", *Chain Store Age*, agosto de 2008, p. 6A; y Jeremy Lee, "Gap", *Marketing*, 27 de agosto de 2008, p. 19; Marianne Wilson, "Talking Retail", *Chain Store Age*, mayo de 2009, p. 14; y [www.gapinc.com/public/Investors/inv\\_financials.shtml](http://www.gapinc.com/public/Investors/inv_financials.shtml), revisado en junio de 2010.
  15. "Whole Foods Market, Inc.", *Hoover's Company Records*, 25 de marzo de 2010, p. 10952, p.1; "First: Planet Walmart", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, p. 27; y [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com), revisado en junio de 2010.
  16. Véase [www.wikinvest.com/stock/J.C.\\_Penney\\_\(JCP\)](http://www.wikinvest.com/stock/J.C._Penney_(JCP)), revisado en abril de 2010.
  17. Véase Sandy Smith "Scents and Sellability", *Stores*, julio de 2009, <http://www.stores.org/stores-magazine-july-2009/scents-and-sellability> y [www.scentair.com](http://www.scentair.com), revisado en noviembre de 2010.
  18. Para revisar definiciones de estos y otros tipos de centros de compras, véase "Dictionary", American Marketing Association, [www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx), revisado en diciembre de 2010.
  19. Paul Grimaldi, "Shopping for a New Look: Lifestyle Centers Are Replacing Enclosed Malls", *Providence Journal (Rhode Island)*, 29 de abril de 2007, p. F10; Neil Nisperos, "Lifestyle Centers Offer More Than Fresh Air", *Inland Valley Daily Bulletin*, 5 de enero de 2009; y Courtenay Edelhart, "Malls Can't Take Customers for Granted As New Outdoor Centers Pop Up", *McClatchy-Tribune Business News*, 16 de enero de 2010.
  20. Ken Favaro, Tim Romberger y David Meer, "Five Rules for Retailing in a Recession", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 64-72.
  21. Kenneth Hein, "Target Tries First Price Point Driven TV Ads", *Brandweek*, 14 de enero de 2009, revisado en [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com).
  22. Hein, p. 1.
  23. Véase Sharon Edelson, "Target to Bring Message Back to Quality", *WWD*, 22 de enero de 2010, p. 2.
  24. Véase [www.rpminc.com/consumer.asp](http://www.rpminc.com/consumer.asp), revisado en abril de 2010.
  25. U.S. Census Bureau News, "Quarterly Retail E-Commerce Sales, 4th Quarter 2009", 16 de febrero de 2010, revisado en [www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/09Q4.html](http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/09Q4.html).
  26. Mark Penn, "New Info Shoppers", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2009, revisado en <http://online.wsj.com/article/SB123144483005365353.html>.
  27. Las estadísticas de compradores en línea y el ejemplo fueron adaptados o tomados de Mark Penn, "New Info Shoppers".
  28. "Facts about America's Top 500 E-Retailers", *Internet Retailer*, <http://69.67.214.151/top500/facts.asp>, revisado en septiembre de 2010.
  29. Véase Don Davis, "M 1s for Multi-channel", *Internet Retailer*, junio de 2007, [www.internetretailer.com/2007/06/01/m-is-for-multi-channel](http://www.internetretailer.com/2007/06/01/m-is-for-multi-channel); "Macy's, Inc., Online Selling Sites Enhance Integration with Bricks-and-Mortar Stores", *Business Wire*, 8 de diciembre de 2008; e información de [www.macys.com](http://www.macys.com), revisado en noviembre de 2010.
  30. Véase Deena M. Amato McCoy, "Connecting with Customers", *Grocery Headquarters*, 1 de diciembre de 2009, <http://groceryheadquarters.com/articles/2009-12-01/Connecting-with-customers>; y Bob Greenberg, "Reinventing Retail", *Brandweek*, 15 de febrero de 2010, p. 16.
  31. Véase Jordan Cooke, "McDonald's Eco-Friendly Seal", *McClatchy-Tribune Business News*, 13 de enero de 2010; "The Golden Arches Go Green: McDonald's First LEED Certified Restaurant", 11 de diciembre de 2008, revisado en [www](http://www).

- greenbeanchicago.com; "McDonald's Green Prototype Uses 25 Percent Less Energy", *Environmental Leader*, 8 de abril de 2009, revisado en [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com); y D. Gail Fleenor, "Green Light", *Stores*, octubre de 2009, p. 52.
32. Citas y otra información de Berlinski, "Green Keeps Growing", *Private Label Magazine*, [www.privatelabelmag.com/feature.cfm](http://www.privatelabelmag.com/feature.cfm), revisado el 31 de marzo de 2010, p. 1; y [www.jcpenney.com](http://www.jcpenney.com), revisado en noviembre de 2010.
  33. Véase Alan Wolf, "Chains Embrace Eco Strategies", *Twice*, 30 de marzo de 2009, p. 1; e información de [www.staples.com](http://www.staples.com) y [www.bestbuy.com](http://www.bestbuy.com), revisado en noviembre de 2010.
  34. Peter Berlinski, "Green Keeps Growing". Véase también Kee-hung Lai, T.C.E. Cheng, y Ailie K.Y. Tang, "Green Retailing: Factors for Success", *California Management Review*, invierno de 2010, pp. 6+.
  35. "Walmart: International Data Sheet", <http://walmartstores.com/pressroom/news/9705.aspx>, revisado en febrero de 2010; y <http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-IRHome>, revisado en abril de 2010.
  36. Véase "Emerging from the Downturn: Global Powers of Retailing 2010", *Stores*, enero de 2010, revisado en [www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt\\_globalpowersofretailing2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf).
  37. Información de <http://walmartstores.com/default.aspx> y [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com), revisado en junio de 2010.
  38. Véase *Grainger 2010 Fact Book*, y otra información revisada en <http://pressroom.grainger.com/phoenix.zhtml?c=76754&p=irol-irFactBook> y [www.grainger.com](http://www.grainger.com).
  39. *Grainger 2009 Fact Book*, revisado en <http://pressroom.grainger.com/phoenix.zhtml?c=76754&p=irol-irFactBook>.
  40. Véase Dale Buss, "The New Deal", *Sales & Marketing Management*, junio de 2002, pp. 25-30; Colleen Gourley, "Redefining Distribution", *Warehousing Management*, octubre de 2000, pp. 28-30; Stewart Scharf, "Grainger: Tooled Up for Growth", *BusinessWeek Online*, 25 de abril de 2006, p. 8; y *Grainger 2010 Fact Book*, revisado en [www.grainger.com](http://www.grainger.com).
  41. Información de "About Us" [www.mckesson.com](http://www.mckesson.com) y "Supply Management Online", [www.mckesson.com/en\\_us/McKesson.com/For+Pharmacies/Retail+National+Chains/Ordering+and+Inventory+Management/Supply+Management+Online.html](http://www.mckesson.com/en_us/McKesson.com/For+Pharmacies/Retail+National+Chains/Ordering+and+Inventory+Management/Supply+Management+Online.html), revisado en noviembre de 2010.
  42. Datos de [www.supervalu.com](http://www.supervalu.com), revisado en junio de 2010.
  43. Véase McKesson "Form 10-K", 5 de mayo de 2009, revisado en [http://www.mckesson.com/en\\_us/McKesson.com/Investors/Finacial%2BInformation/SEC%2BFilings.html](http://www.mckesson.com/en_us/McKesson.com/Investors/Finacial%2BInformation/SEC%2BFilings.html), revisado en septiembre de 2010.
- ## Capítulo 14
1. Véase "Integrated Campaigns: Häagen-Dazs", *Communication Arts Advertising Annual 2009*, pp. 158-159; Tiffany Meyers, "Marketing 50: Häagen-Dazs, Katty Pien", *Advertising Age*, 17 de noviembre de 2008, p. S15; Barbara Lippert, "Häagen-Dazs Tries Beekeeping", *Adweek*, 5 de mayo de 2008, revisado en [www.adweek.com/aw/content\\_display/creative/critique/e3i26f1bfd408799a2088db93460922ea3f](http://www.adweek.com/aw/content_display/creative/critique/e3i26f1bfd408799a2088db93460922ea3f); Ted McKenna, "The Right Message", *PR Week*, 28 de julio de 2008, p. 17; Karen Egolf, "Häagen-Dazs Extends Social Media Effort", *Advertising Age*, 10 de noviembre de 2009, revisado en [http://adage.com/goodworks/post?article\\_id=140412](http://adage.com/goodworks/post?article_id=140412); "Häagen-Dazs Loves Honey Bees", 28 de abril de 2010, un video sumario revisado en <http://limeshot.com/2010/haagen-dazs-loves-honey-bees-titanium-silver-lion-cannes-2009>; e información de [www.help-thehoneybees.com](http://www.help-thehoneybees.com), revisado en octubre de 2010.
  2. Para otras definiciones, véase [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx), revisado en December 2010.
  3. Piet Levy, "Touching the Dial", *Marketing News*, 3 de marzo de 2010, pp. 16-18. Véase también Bob Garfield, *The Chaos Scenario* (Franklin, TN: Stielstra Publishing, 2009); Garfield, "Future May Be Brighter But It's Apocalypse Now", *Advertising Age*, 23 de marzo de 2009, pp. 1, 14; y James Othmer, "When I Knew Advertising Had Completely Changed", *Advertising Age*, 4 de enero de 2010, pp. 4, 23.
  4. Burt Helm, "TV Commercials: Who Needs Them", *BusinessWeek*, 25 de mayo de 2009, p. 24; y Elizabeth A. Sullivan, "Targeting to the Extreme", *Marketing News*, 15 de junio de 2009, pp. 17-19.
  5. Jack Neff, "'Passion for Digital' Pumps P&G's Spending", *Advertising Age*, 8 de junio de 2009, revisado en [http://adage.com/digital/article?article\\_id=137134](http://adage.com/digital/article?article_id=137134).
  6. Cita de Michael Schneider, "Nielsen: Traditional TV Still King", *Variety*, 7 de diciembre de 2009. Estadísticas de la publicidad televisiva de "U.S. Ad Spending Totals by Medium", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 22.
  7. "Integrated Campaigns", *Advertising Annual 2008, Communication Arts*, pp. 72-73; Emily Bryson York, "'Whopper Freakout' Wins Grand Effie", *Advertising Age*, 4 de junio de 2009, revisado en [http://adage.com/article?article\\_id=137066](http://adage.com/article?article_id=137066); y [www.bk.com/en/us/campaigns/whopper-freakout.html](http://www.bk.com/en/us/campaigns/whopper-freakout.html), revisado en diciembre de 2010.
  8. Una década de ideas efectivas. México 2000-2010. Effie Awards; [http://multipress.com.mx/articulos.php?id\\_sec=16&id\\_art=8227&id\\_ejemplar=0](http://multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=16&id_art=8227&id_ejemplar=0).
  9. Véase "Brand Design: Cracking the Colour Code", *Marketing Week*, 11 de octubre de 2007, p. 28; y Joe Tradii, "Available for Your Brand: Burnt Umber! Any Takers?" *Brandweek*, 17 de noviembre de 2009, revisado en [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com).
  10. Jonah Bloom, "The Truth Is: Consumers Trust Fellow Buyers Before Marketers", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, p. 25; y "Global Advertising: Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most", *Nielsen Wire*, 7 de julio de 2009.
  11. Véase [www.tremor.com/revealing-case-studies/crest-weekly-clean/](http://www.tremor.com/revealing-case-studies/crest-weekly-clean/), revisado en junio de 2010.
  12. Véase Lacey Rose, "The 10 Most Trusted Celebrities", *Forbes*, 25 de enero de 2010, revisado en [www.forbes.com](http://www.forbes.com); Robert Klara, "I'm with the Celebrity, Get Me Out of Here!" *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, p. 13; y "Which Athletes Can Lift Brands?" *Mediaweek*, 19 de abril de 2010, p. 23.
  13. T. L. Stanley, "Dancing with the Stars", *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, pp.10-12.
  14. Para más información sobre el establecimiento de presupuestos promocionales por compañía e industria, véase [http://adage.com/datacenter/datapopup.php?article\\_id=119881](http://adage.com/datacenter/datapopup.php?article_id=119881), revisado en septiembre de 2010.
  15. Para más información sobre el establecimiento de presupuestos promocionales, véase W. Ronald Lane, Karen Whitehill King y J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 18ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 6.
  16. Véase "Super Bowl Dethrones 'M\*A\*S\*H,' Sets All-Time Record!" *Hollywood Reporter*, 8 de febrero de 2010, [www.thrfeed.com/2010/02/super-bowl-xliv-ratings.html](http://www.thrfeed.com/2010/02/super-bowl-xliv-ratings.html); Bill Gorman, "Academy Awards Averages 41.3 Million Viewers; Most Since 2005", *TV by the Numbers*, 8 de marzo de 2010, [www.tvbythenumbers.com](http://www.tvbythenumbers.com); y Denise Martin, "Ratings: 'American Idol' Premiere Draws 29.8 Million Viewers", *Los Angeles Times*, 13 de enero de 2010, <http://latimesblogs.latimes.com>.
  17. Susan Greco, "How to Reduce Your Cost of Sales", *Inc.*, 5 de marzo de 2010, revisado en [www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#](http://www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#).
  18. Para mayor información sobre los aspectos legales de la promoción, véase Lale, King y Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, capítulo 25; y William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Dalrymple's Sales Management*, 10ª ed. (Nueva York: Wiley, 2009), capítulo 10.
- ## Capítulo 15
1. Véase Devin Leonard, "Hey, PC, Who Taught You to Fight Back?" *New York Times*, 30 de agosto de 2009, p. BU1; Eleftheria Parpis, "Microsoft Fetes Windows 7 'Creators'", *Adweek*, 22

- de octubre de 2009, revisado en [www.adweek.com/aw/content\\_display/esearch/e3i92ec830f3865d5c0c7438cad8708e49e](http://www.adweek.com/aw/content_display/esearch/e3i92ec830f3865d5c0c7438cad8708e49e); Noreen O'Leary, "Amid Transition, Rivals Are Descending on Apple", *Brandweek*, 7 de noviembre de 2009, p. 4; Abbey Klaassen, "In Mac vs. PC Battle, Microsoft Winning in Value Perception", *Advertising Age*, 18 de mayo de 2009, revisado en [http://adage.com/digital/article?article\\_id=136731](http://adage.com/digital/article?article_id=136731); Rupal Parekh, "Microsoft vs. Apple Fight Enters New Round", *Advertising Age*, 18 de septiembre de 2008, revisado en [http://adage.com/article?article\\_id=131102](http://adage.com/article?article_id=131102); y Josh Smith, "Apple Ends 'Get a Mac' Ads: Goodbye Mac, Goodbye PC", 26 de mayo de 2010, revisado en [www.walletpop.com/blog/2010/05/26/apple-ends-get-a-mac-ads-goodbye-mac-goodbye-pc/](http://www.walletpop.com/blog/2010/05/26/apple-ends-get-a-mac-ads-goodbye-mac-goodbye-pc/).
2. Datos sobre los gastos publicitarios globales y de Estados Unidos obtenidos en "Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, pp. 10-12; "Top 50 Global Marketers", *Advertising Age*, 28 de diciembre de 2009, p. 15.
  3. Véase <http://2010.census.gov/mediacenter/paid-ad-campaign/new-ads/index.php?v n11>, revisado en junio de 2010.
  4. Para éste y otros ejemplos de la publicidad comparativa, véase Emily Bryson York y Natalie Zmuda, "So Sue Me: Why Big Brands Are Taking Claims to Court", *Advertising Age*, 4 de enero de 2010, pp. 1, 23; Marin Perez, "AT&T Ends Verizon Ad Lawsuit", *InformationWeek*, 2 de diciembre de 2009, <http://www.informationweek.com/news/mobility/3G/showArticle.jhtml?articleID=222000326>; "Pepsi Suing Coca-Cola Over Powerade Ads", *New York Times*, 13 de abril de 2009, revisado en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Emily Bryson York, "Book of Tens: Nasty Comparative Campaigns of 2009", *Advertising Age*, 14 de diciembre de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=141025](http://adage.com/print?article_id=141025); e Isabella Soscia, Simona Girolamo y Bruno Busacca, "The Effect of Comparison Advertising on Consumer Perceptions: Similarity or Differentiation?" *Journal of Business and Psychology*, marzo de 2010, pp. 109-118.
  5. Para más información sobre los presupuestos para publicidad, véase Ronald Lane, Karen King y Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 18ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 6.
  6. Ejemplo adaptado de Jean Halliday, "Thinking Big Takes Audi from Obscure to Awesome", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=134234](http://adage.com/print?article_id=134234). Véase también Jack Neff, "Study: Cutting Spending Hurts Brands in Long-Term: Following Boom/Bust Cycle Flirts with Danger", *Advertising Age*, 6 de abril de 2009, revisado en [http://adage.com/article?article\\_id=135790](http://adage.com/article?article_id=135790); y Nat Ives, "Ad Spending Dropped 12% in 2009, But Things Are Looking Up", *Advertising Age*, 17 de marzo de 2010, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=142832](http://adage.com/print?article_id=142832).
  7. "Average U.S. Home Now Receives a Record 118.6 TV Channels, According to Nielsen", 6 de junio de 2008, [http://en-us.nielsen.com/content/nielsen/en\\_us/news/news\\_releases/2008/june/average\\_u\\_s\\_home.html](http://en-us.nielsen.com/content/nielsen/en_us/news/news_releases/2008/june/average_u_s_home.html); y "Number of Magazines by Category", <http://www.magazine.org/asm/editorial%5Ftrends>, revisado en agosto de 2010.
  8. Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad", *New York Times*, 15 de enero de 2007, p. A12; y James Othmer, "Persuasion Gives Way to Engagement", *Vancouver Sun*, 20 de agosto de 2009, p. A13.
  9. Véase Bill Carter, "An 'Idol' Ratings Loss, But Not in Its Pocket-book", *New York Times*, 6 de abril de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); "Executive Summary of the 4A's Televisión Production Cost Survey", 15 de diciembre de 2009, [www.aaa.org/news/bulletins/Documents/2008TVPCSExecSumcosts.pdf](http://www.aaa.org/news/bulletins/Documents/2008TVPCSExecSumcosts.pdf); Bill Gorman, "Fox's Average Ad Price in Q4 2009: \$122 000", 16 de marzo de 2010, [www.tvbythenumbers.com](http://www.tvbythenumbers.com); Brian Steinberg, "'Sunday Night Football' Remains Costliest TV Show", *Advertising Age*, 26 de octubre de 2009, p. 8; y "Sluggish Economy Pinches Super Bowl Ad Prices", *Associated Press*, 11 de enero de 2010.
  10. "Advertising in the U.S.: Synovate Global Survey Shows Internet, Innovation and Online Privacy a Must", 3 de diciembre de 2009, revisado en <http://www.synovate.com/news/article/2009/12/advertising-in-the-us-synovate-global-survey-shows-intemet-innovation-and-on-line-privacy-a-must.html>; y Katy Bachman, "Survey: Clutter Causing TV Ads to Lack Effectiveness", *MediaWeek*, 8 de febrero de 2010.
  11. "Report: Ad Execs Stymied by DVR Ad Skipping", *Mediaweek*, 29 de junio de 2009, revisado en [http://www.adweek.com/aw/content\\_display/news/e3i4fe3d67e44c8b3aded206ae7b29cd20b](http://www.adweek.com/aw/content_display/news/e3i4fe3d67e44c8b3aded206ae7b29cd20b); Nielsen, *How DVRs Are Changing the Television Landscape*, abril de 2009, [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/04/dvr\\_tvlandscape\\_043009.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/04/dvr_tvlandscape_043009.pdf); Bill Carter, "DVR, Once TVs Mortal Foe, Helps Ratings", *New York Times*, 2 de noviembre de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); y Andrew O'Connell, "Advertisers: Learn to Love the DVR", *Harvard Business Review*, abril de 2010, p. 22.
  12. Véase Alessandra Stanley, "Commercials You Can't Zap", *New York Times*, 7 de junio de 2009, p. MT1; Sam Schechner y Suzanne Vranica, "iPad Gets Star Turn in Television Comedy", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, p. B8; y Rupal Parekh, "Why Long-Form Ads Are the Wave of the Future", *Advertising Age*, 3 de mayo de 2010, revisado en [http://adage.com/madisonandvine/article?article\\_id=143603](http://adage.com/madisonandvine/article?article_id=143603).
  13. Para más información sobre la colocación de productos, véase Randee Dawn y Alex Ben Block, "Brands Take 'American Idol' Stage", *Adweek*, 12 de mayo de 2009, revisado en [http://www.adweek.com/aw/content\\_display/news/strategy/e3if21dd856cfb9103e5d9128faa8ed6740](http://www.adweek.com/aw/content_display/news/strategy/e3if21dd856cfb9103e5d9128faa8ed6740); Richard Huff, "Product Placement Outsells Ads", *Daily News*, 27 de diciembre de 2007, p. 73; Ravi Somaiya, "Chloe, It's Kac. Who Does Our Phones?" *Guardian*, 16 de junio de 2008, revisado en [www.guardian.com](http://www.guardian.com); Stanley, "Commercials You Can't Zap"; y T. L. Stanley, "A Place for Everything", *Brandweek*, 1 de marzo de 2010, pp. 12-14.
  14. <http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercado-tecnia-2011/2011/10/14/doritos-abre-la-boca-de-sus-seguidores>.
  15. Para más información sobre la publicidad generada por los consumidores, véase Emma Hall, "Most Winning Creative Work Involves Consumer Participation", *Advertising Age*, 6 de enero de 2010, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=141329](http://adage.com/print?article_id=141329); Stuart Elliott, "Do-It-Yourself Super Ads", *New York Times*, 8 de febrero de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Michael Learmonth, "Brands Team Up for User-Generated-Ad Contests", *Advertising Age*, 23 de marzo de 2009, p. 8; y Rich Thomaselli, "If Consumer Is Your Agency, It's Time for Review", *Advertising Age*, 17 de mayo de 2010, p. 2.
  16. Véase David Kiley, "Paying for Viewers Who Pay Attention", *BusinessWeek*, 18 de mayo de 2009, p. 56.
  17. Brian Steinberg, "Viewer-Engagement Rankings Signal Change for TV Industry", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, p. 12.
  18. Véase Claudia Wallis, "The Multitasking Generation", *Time*, 27 de marzo de 2006, revisado en [www.time.com/time/magazine/article/09171117469600.html](http://www.time.com/time/magazine/article/09171117469600.html); Tanya Irwin, "Study: Kids Are Master Multitaskers on TV, Web, Mobile", *MediaPost Publications*, 10 de marzo de 2008, revisado en [www.mediapostpublications.com](http://www.mediapostpublications.com); Jon Lafayette, "Integrated Campaigns Worth Overcoming Hurdles", 29 de abril de 2009, revisado en [http://www.tvweek.com/news/2009/04/integrated\\_campaigns\\_worth\\_ove.php](http://www.tvweek.com/news/2009/04/integrated_campaigns_worth_ove.php); y Henry J. Kaiser Family Foundation, *Generation M2: Media in the Lives of 8- to 18-Year-Olds*, 20 de enero de 2010, revisado en [www.kff.org/entmedia/mh012010pkg.cfm](http://www.kff.org/entmedia/mh012010pkg.cfm).
  19. Datos sobre los costos y circulación de *Newsweek* and *BusinessWeek* en línea de <http://mediakit.businessweek.com> y [www.newsweekmediakit.com](http://www.newsweekmediakit.com), revisado en octubre de 2010.
  20. Kate Maddox, "Optimism, Accountability, Social Media Top Trends", *BtoB*, 18 de enero de 2010, p. 1.

21. Véase Lawrence A. Crosby, "Getting Serious about Marketing ROI", *Marketing Management*, mayo/junio de 2009, pp. 10-17.
  22. Stuart Elliott, "How Effective Is This Ad, in Real Numbers? Beats Me", *New York Times*, 20 de julio de 2005, p. C8; y "Taking Measure of Which Metrics Matter", *BtoB*, 5 de mayo de 2008, <http://www.btoonline.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080505/FREE/137926423/1150/ISSUENEWS>.
  23. Información sobre las ganancias de las agencias de publicidad de "Agency Report 2010", *Advertising Age*, 26 de abril de 2010, pp. 22+.
  24. Adaptado de Scott Cutlip, Allen Center y Glen Broom, *Effective Public Relations*, 10ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), capítulo 1.
  25. Información de "The Heart Truth: Making Healthy Hearts Fashionable", Ogilvy Public Relations Worldwide, revisado en [www.ogilvypr.com/en/case-study/heart-truth?page=0](http://www.ogilvypr.com/en/case-study/heart-truth?page=0), revisado en junio de 2010; y [www.nhlbi.nih.gov/educational/hearttruth/about/index.htm](http://www.nhlbi.nih.gov/educational/hearttruth/about/index.htm), revisado en noviembre de 2010.
  26. Véase Geoffrey Fowler y Ben Worthen, "Buzz Powers iPad Launch", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010; "Apple iPad Sales Top 2 Million Since Launch", *Tribune-Review* (Pittsburgh), 2 de junio de 2010; y "PR Pros Must Be Apple's iPad as a True Game-Changer", *PRweek*, mayo de 2010, p. 23.
  27. Matthew Schwartz, "New Influence", *Advertising Age*, 26 de octubre de 2009, p. S4.
  28. Adaptado de información en "PR in the Driver's Seat", *Advertising Age*, 26 de octubre de 2009, pp. S6-S7.
  29. Paul Holmes, "Senior Marketers Are Sharply Divided about the Role of PR in the Overall Mix", *Advertising Age*, 24 de enero de 2005, pp. C1-C2. Para revisar otro ejemplo, véase Jack Neff, "How Pampers Battled Diaper Debacle", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, revisado en [http://adage.com/article?article\\_id=143777](http://adage.com/article?article_id=143777).
- ## Capítulo 16
1. Basado en información de varios gerentes de P&G; con información de "500 Largest Sales Forces in America", *Selling Power*, octubre de 2009, pp. 43-60; y [www.pg.com/jobs/jobs\\_us/cac/f\\_cbd\\_home.shtml](http://www.pg.com/jobs/jobs_us/cac/f_cbd_home.shtml), revisado en diciembre de 2010.
  2. Adaptado de información en Kim Wright Wiley, "For the Love of Sales", *Selling Power*, octubre de 2008, pp. 70-73.
  3. Véase Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, "Ending the War Between Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 68-78; Christian Homburg, Ove Jensen y Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Tax-onomy", *Journal of Marketing*, marzo de 2008, pp. 133-154; Paul Greenberg, "The Shotgun Marriage of Sales and Marketing", *Customer Relationship Management*, febrero de 2010, pp. 30-36; y Elizabeth A. Sullivan, "The Ties That Bind", *Marketing News*, 15 de mayo de 2010.
  4. Ejemplo basado en Ernest Waaser y colaboradores, "How You Slice It: Smarter Segmentation for Your Sales Force", *Harvard Business Review*, marzo de 2004, pp. 105-111.
  5. "Selling Power 500: The Largest Sales Force in América", <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=7823>, revisado en septiembre/octubre de 2010.
  6. Para más información sobre éste y otros métodos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, véase Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, *Sales Force Management*, 9ª ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009), pp. 152-156.
  7. Susan Greco, "How to Reduce Your Cost of Sales", *Inc.*, 5 de marzo de 2010, revisado en [www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#](http://www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#).
  8. [www.steren.com.m](http://www.steren.com.m), e información proporcionada por el personal del administrador de la página web de esta empresa.
  9. Jennifer J. Salopek, "Bye, Bye, Used Car Guy" *T+D*, abril de 2007, pp. 22-25; William F. Kendy, "No More Lone Rangers", *Selling Power*, abril de 2004, pp. 70-74; Michelle Nichols, "Pull Together-Or Fall Apart", *BusinessWeek*, 2 de diciembre de 2005, revisado en [www.businessweek.com/smallbiz/content/may2005/sb20050513\\_6167.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/may2005/sb20050513_6167.htm); y John Boe, "Cross-Selling Takes Teamwork", *American Salesman*, marzo de 2009, pp. 14-16.
  10. "Customer Business Development", [www.pg.com/jobs/jobs\\_us/cac/f\\_cbd\\_home.shtml](http://www.pg.com/jobs/jobs_us/cac/f_cbd_home.shtml), revisado en noviembre de 2010.
  11. Para ésta y otra información y análisis, véase [www.gallup.com/consulting/1477/Sales-Force-Effectiveness.aspx](http://www.gallup.com/consulting/1477/Sales-Force-Effectiveness.aspx), revisado en octubre de 2009; Benson Smith, *Discover Your Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers* (Nueva York: Warner Business Books, 2003); Tom Reilly, "Planning for Success", *Industrial Distribution*, mayo de 2007, p. 25; Dave Kahle, "The Four Characteristics of Successful Salespeople", *Industrial Distribution*, abril de 2008, p. 54; y "The 10 Skills of 'Super' Salespeople", [www.businesspartnerships.ca/articles/the\\_10\\_skills\\_of\\_super\\_sales-people.phtml](http://www.businesspartnerships.ca/articles/the_10_skills_of_super_sales-people.phtml), revisado en mayo de 2010.
  12. "2008 Corporate Learning Factbook Values U.S. Training at \$58.5B", *Business Wire*, 29 de enero de 2008; y "ADP Case Study", Corporate Visions, Inc., [www.corporatevisions.com/client\\_result.html](http://www.corporatevisions.com/client_result.html), revisado en agosto de 2010.
  13. Basado en información encontrada en Sara Donnelly, "Staying in the Game", *Pharmaceutical Executive*, mayo de 2008, pp. 158-159; "Improving Sales Force Effectiveness: Bayer's Experiment with New Technology", Bayer Healthcare Pharmaceuticals, Inc., 2008, [www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/MKTG200.htm](http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/MKTG200.htm); y Tanya Lewis, "Concentric", *Medical Marketing and Media*, julio de 2008, p. 59. Para más información acerca del aprendizaje electrónico, véase "Logging on for Sale School", *CustomRetailer*, noviembre de 2009, p. 30; y Sarah Boehle, "Global Sales Training's Balancing Act", *Training*, enero de 2010, p.29.
  14. Véase Joseph Kornak, "07 Compensation Survey: What's It All Worth?" *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 28-39; y William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Dalrymple's Sales Management*, 10ª edición (Nueva York: John Wiley & Sons Inc., 2009), p. 303.
  15. Susan Greco, "How to Reduce Your Cost of Sales".
  16. Véase Henry Canady, "How to Increase the Time Reps Spend Selling", *Selling Power*, marzo de 2005, p. 112; David J. Cichelli, "Plugging Sales' Time Leaks", *Sales & Marketing Management*, abril de 2006, p. 23; y Rebecca Aronauer, "Time Well Spent", *Sales & Marketing Management*, enero-febrero de 2007, p. 7.
  17. Véase Gary H. Anthes, "Portal Powers GE Sales", *Computerworld*, 2 de junio de 2003, pp. 31-32. Véase también Henry Canaday, "How to Boost Sales Productivity and Save Valuable Time", *Agency Sales*, noviembre de 2007, p. 20; y "According to IDC, One-Third of Potential Selling Time Is Wasted Due to Poor Sales Enhancement", *Business Wire*, 13 de noviembre de 2008.
  18. Para análisis detallados sobre la automatización de la fuerza de ventas, véase la edición de mayo de 2005 de *Industrial Marketing Management*, que está dedicada a este tema; Anupam Agarwal, "Bringing Science to Sales", *Customer Relationship Management*, marzo de 2008, p. 16; y Robert M. Barker, Stephen F. Gohmann, Jian Guan y David J. Faulds, "Why Is My Sales Force Automation System Failing?" *Harvard Business Review*, mayo/junio de 2009, p. 233.
  19. Adaptado de información encontrada en Pelin Wood Thorogood, "Sales 2.0: How Soon Will It Improve Your Business?" *Selling Power*, noviembre/diciembre de 2008, pp. 58-61; y Gerhard Gschwandtner, "What Is Sales 2.0, and Why Should You Care?" *Selling Power*, marzo/abril de 2010, p. 9.
  20. [http://premiosiabconecta.com/ganador/2011\\_26](http://premiosiabconecta.com/ganador/2011_26).
  21. Citas de David Thompson, "Embracing the Future: A Step by Step Overview of Sales 2.0", *Sales and Marketing Management*, julio/agosto de 2008, p. 21; y "Ahead of the Curve: How Sa-

- les 2.0 Will Affect Your Sales Process-For the Better", *Selling Power*, marzo/abril de 2010, pp. 14-17.
22. Citas de Bob Donath, "Delivering Value Starts with Proper Prospecting", *Marketing News*, 10 de noviembre de 1997, p. 5; y Bill Brooks, "Power-Packed Prospecting Pointers", *Agency Sales*, marzo de 2004, p. 37. Véase también Maureen Hrehocik, "Why Prospecting Gets No Respect", *Sales & Marketing Management*, octubre de 2007, p. 7; y "Referrals", *Partner's Report*, enero de 2009, p. 8.
  23. Las citas en este párrafo fueron tomadas de Lain Ehmann, "Prepare to Win", *Selling Power*, abril de 2008, pp. 27-29.
  24. John Graham, "Salespeople under Siege: The Profession Redefined", *Agency Sales*, enero de 2010, pp. 20-25; y Rick Phillips, "Don't Pressure, Persuade", *Selling Power*, enero/febrero de 2010, p. 22.
  25. "For B-to-B, Engagement, Retention Are Key", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, p. 9; y Nancy Peretsman, "Stop Talking and Start Listening", *Fortune*, 9 de noviembre de 2009, p. 24.
  26. Ejemplo basado en información de James C. Anderson, Nirmalya Kumar y James A. Narus, "Become a Value Merchant", *Sales & Marketing Management*, 6 de mayo de 2008, pp. 20-23; y "Business Market Value Merchants", *Marketing Management*, marzo/abril de 2008, pp. 31+. Véase también John A. Quelch y Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 52-62.
  27. *Transforming Trade Promotion/Shopper-Centric Approach* (Wilton, CT: Kantar Retail, junio de 2010), p. 8.
  28. Basado en información y citas de Richard H. Levey, "A Slip Between Cup and Lip", *Direct*, 1 de mayo de 2008, <http://directmag.com/roi/0508-starbucks-loyalty-program/index.html>; Emily Bryson York, "Starbucks: Don't Be Seduced by Lower Prices", *Advertising Age*, 30 de abril de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=136389](http://adage.com/print?article_id=136389); y Emily Bryson York, "Starbucks Gets Its Business Brewing Again with Social Media", *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 34.
  29. Véase "Coupon Use Skyrocketed in 2009", *Promo*, 27 de enero de 2010.
  30. Véase [www.happymeal.com/en\\_US/](http://www.happymeal.com/en_US/), revisado en abril de 2010.
  31. Véase "2010 Promotion Products Fact Sheet", [www.ppa.org/NR/rdonlyres/35235FB0-A367-4498-B0AF-E88085C3A60B/0/PPAIProFactSheet.pdf](http://www.ppa.org/NR/rdonlyres/35235FB0-A367-4498-B0AF-E88085C3A60B/0/PPAIProFactSheet.pdf), revisado en agosto de 2010.
  32. Basado en información encontrada en "Dunkin' Donuts Returns to Its Roots-Doughnuts-in \$10 Million Campaign", *Promo*, 18 de marzo de 2009, revisado en <http://promomagazine.com/contests/dunkindonutscampaign/>; "Time to Judge the Donuts", *PR Newswire*, 18 de marzo de 2009; Steve Adams, "Dunkin Donuts Contest Finalists Cooked Their Unique Creations in Bake-Off", *Patriot Ledger*, 29 de mayo de 2009, revisado en <http://www.patriotledger.com/business/x1594716181/Doughnut-design-101>; y [www.dunkindonuts.com/donut/](http://www.dunkindonuts.com/donut/), agosto de 2010.
  33. "Kraft Foods Scores Multi-Season Partnership with the NCAA and CBS Sports", *Business Wire*, 11 de marzo de 2010.
  34. "The Charmin Restrooms Return to Times Square This Holiday Season to Help Consumers Really 'Enjoy the Go'", *PR Newswire*, 23 de noviembre de 2009; y [http://www.charmin.com/en\\_US/enjoy-the-go/nyc-restrooms.php](http://www.charmin.com/en_US/enjoy-the-go/nyc-restrooms.php), revisado en marzo de 2010.
  35. *Transforming Trade Promotion/Shopper-Centric Approach*, p. 8.
  36. Véase Erica Ogg, "CES Attendance Bounces Back", *Circuit Breaker- CNET News*, 11 de enero de 2010, revisado en [http://news.cnet.com/8301-31021\\_3-10432369-260.html](http://news.cnet.com/8301-31021_3-10432369-260.html); y el sitio Web de Bauma, [www.bauma.de](http://www.bauma.de), revisado en octubre de 2010.
- Be the Walmart of the Web?" *New York Times*, 20 de septiembre de 2009, p. BU1; Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 34-40; Joe Nocera, "Putting Buyers First? What a Concept", *New York Times*, 5 de enero de 2008, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Brian Morrissey, "Marketer of the Year: Jeff Bezos", *Brandweek*, 14 de septiembre de 2009, p. 30; Geoffrey A. Fowler, "Corporate News: Amazon's Sales Soar, Lifting Profit", *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2010, p. B3; e informes anuales y otra información encontrada en [www.amazon.com](http://www.amazon.com), revisado en octubre de 2010.
2. Para ésta y otras estadísticas de marketing directo de esta sección, véase Direct Marketing Association, *The DMA 2010 Statistical Fact Book*, 32ª edición, febrero de 2010; y Direct Marketing Association, *The Power of Direct Marketing: 2008-2009 Edition*, junio de 2009; "DMA's Power to Direct Marketing Report Finds DM Ad Expenditures Climb to Over 54% of All Advertising Expenditures", 19 de octubre de 2009, revisado en [www.the-dma.org/cgi/dispanouncements?article=1335](http://www.the-dma.org/cgi/dispanouncements?article=1335); y una gran cantidad de información en [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org), revisado en November 2010.
  3. Véase "Advertising Age's Digital Market Facts 2010", inserto en *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010.
  4. Susan Greco, "How to Reduce Your Cost of Sales", *Inc.*, 5 de marzo de 2010, revisado en [www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#](http://www.inc.com/guide/reducing-cost-of-sales.html#).
  5. Partes adaptadas de Mike Beirne, "A Wing-and a Ding", *Brandweek*, 23 de octubre de 2006, p. 22; y Jason Voight, "Southwest Keeps Fans from Straying", *Adweek*, 20 de agosto de 2007, revisado en [www.adweek.com/aw/eseach/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003627839](http://www.adweek.com/aw/eseach/article_display.jsp?vnu_content_id=1003627839). Otra información de "Southwest Airlines Celebrates Anniversary of DING!", *PR Newswire*, 28 de febrero de 2008; Bob Garfield, "Whats the Big Deal with Widgets?" *Advertising Age*, 1 de diciembre de 2008, p. 1; [www.blogsouthwest.com](http://www.blogsouthwest.com) y "What Is DING!?", [www.southwest.com/ding](http://www.southwest.com/ding), revisado en diciembre de 2010.
  6. Mike Freeman, "Data Company Helps Wal-Mart, Casinos, Airlines Analyze Data", *Knight Ridder Business Tribune News*, 24 de febrero de 2006, p. 1; Eric Lai, "Teradata Creates Elite Club for Petabyte-Plus Data Warehouse Customers", *Computer World*, 14 de octubre de 2008, [http://www.computerworld.com/s/article/9117159/Teradata\\_creates\\_elite\\_club\\_for\\_petabyte\\_plus\\_data\\_warehouse\\_customers](http://www.computerworld.com/s/article/9117159/Teradata_creates_elite_club_for_petabyte_plus_data_warehouse_customers); y "Data, Data Everywhere", *Economist*, 27 de febrero de 2010, p. 3.
  7. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/11/02/bfal-go-mas>; <http://segmento.itam>; <http://www.estrategiamagazine.com>.
  8. Véase DMA, *The Power of Direct Marketing, 2009-2010 Edition*; y "Mail Spend to Rise", *Deliver Magazine*, 7 de enero de 2010, <https://www.delivernagazine.com/the-magazine/2010/01/07/mail-spend-to-rise>.
  9. Julie Liesse, "When Times Are Hard, Mail Works", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009, p. 14; y Sarah O'Leary, "Thanks to Spam, It's Not Junk Mail Anymore", *Huffington Post*, 19 de abril de 2010, [http://www.huffingtonpost.com/saraholeary/thanks-to-spam-its-not-ju\\_b\\_542024.html](http://www.huffingtonpost.com/saraholeary/thanks-to-spam-its-not-ju_b_542024.html); para revisar opiniones opuestas, véase Gavin O'Malley, "Direct-Mail Doomed, Long Live E-Mail", *MediaPost News*, 20 de mayo de 2009, revisado en [www.mediapost.com/publications](http://www.mediapost.com/publications).
  10. <http://mex.invitacionprivalia.com/moda3/?provider=busgootxtinfbrabra1mex>; <http://mex.privalia.com/public>; <http://mex.privalia.com/public/about>.
  11. Jeffrey Ball, "Power Shift: In Digital Era, Marketers Still Prefer a Paper Trail", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2009, p. A3.
  12. Ball, "Power Shift: In Digital Era, Marketers Still Prefer a Paper Trail"; y "Report: Catalogs Increasingly Drive Online Sales", *RetailCustomerExperience.com*, 17 de marzo de 2010, [www.retailcustomerexperience.com/article/21521/Report-Catalogs-increasingly-drive-online-sales](http://www.retailcustomerexperience.com/article/21521/Report-Catalogs-increasingly-drive-online-sales).
  13. DMA, *The Power of Direct Marketing, 2009-2010 Edition*.

## Capítulo 17

1. Véase Daniel Lyons, "The Customer Is Always Right", *Newsweek*, 4 de enero de 2010, p. 85; Brad Stone, "Can Amazon



14. "Off the Hook", *Marketing Management*, enero-febrero de 2008, p. 5; Jeff Gelles, "Consumer 10.0: Calls Persist Despite List", *Philadelphia Inquirer*, 24 de enero de 2010, p. D2; y [www.donot-call.gov](http://www.donot-call.gov), revisado en octubre de 2010.
15. Véase Geoffrey A. Fowler, "Peeved at Auto Warrantly Calls, a Web Posse Strikes Back", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2009, A1.
16. Véase Brian Steinberg, "Read This Now!; But Wait! There's More! The Infomercial King Explains", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2005, p. 1; Rachel Brown, "Perry, Fischer, Lavigne Tapped for Proactiv", *WWD*, 13 de enero de 2010, p. 3; y [www.proactiv.com](http://www.proactiv.com), revisado en noviembre de 2010.
17. Brian O'Keefe, "Secrets of the TV Pitchmen", *Fortune*, 13 de abril de 2009, pp. 82-90; y Andrew Adam Newman, "Snuggle Rode Silly Ads to Stardom Over Rivals", *New York Times*, 26 de febrero de 2009, <http://www.nytimes.com/2009/02/27/business/media/27adco.html>.
18. <http://www.soyentrepreneur.com/adaptarse-para-evolucionar.html>; <https://www.inova.com.mx>.
19. Adaptado de Allison Fass, "Extreme Makeover", *Forbes*, 1 de septiembre de 2008, pp. 64-66. Véase también Richard Mullins, "TV, Web Sales Have HSN Clicking", *Tampa Tribune*, 6 de mayo de 2010, p. 8.
20. Stephanie Rosenbloom, "The New Touch-Face of Vending Machines", *New York Times*, 25 de mayo de 2010, revisado en [www.nytimes.com/2010/05/26/business/26vending.html](http://www.nytimes.com/2010/05/26/business/26vending.html).
21. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cinemex>; <http://www.matuk.com/2009/05/23/sirvase-usted-mismo-sus-boletos-de-cine/>; <http://cio.com.mx/Articulo.aspx?id=413>.
22. Daniel B. Honigman, "On the Verge: Mobile Marketing Will Make Strides", *Marketing News*, 15 de enero de 2008, pp. 18-21; "Mobile Search Ads to Grow 130% by 2013", *TechWeb*, 25 de febrero de 2009; "Mobile Web Use Leaps 34%", *Adweek*, 30 de septiembre de 2009, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Carol Flammer, "Cell Phones, Texting and Your Customers", 9 de enero de 2010, [www.carolflammer.com/2010/01/cell-phones-text-messaging-marketing-to-consumers/](http://www.carolflammer.com/2010/01/cell-phones-text-messaging-marketing-to-consumers/); y "Wireless Quick Facts", <http://www.ctia.org/advocacy/research/index.cfm/AID/10323>, revisado en julio de 2010.
23. Adaptado de Michael Garry, "Going Mobile", *Supermarket News*, 12 de enero de 2009, p. 65.
24. Véase Emily Burg, "Acceptance of Mobile Ads on the Rise", *MediaPost Publications*, 16 de marzo de 2007, revisado en [www.mediapost.com/publications](http://www.mediapost.com/publications); Steve Miller y Mike Beirne, "The iPhone Effect", *Adweek.com*, 28 de abril de 2008, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Altmeyer, "Smart Phones, Social Networks to Boost Mobile Advertising", *Reuters.com*, 29 de junio de 2009; y Richard Westlund, "Mobile on Fast Forward", *Brandweek*, 15 de marzo de 2010, pp. M1-M5.
25. Arbitron/Edison Internet and Multimedia Study, "The Podcast Consumer Revealed 2009", revisado en [www.edison-research.com/home/archives/2009/05/the\\_podcast\\_consumer\\_2009.php](http://www.edison-research.com/home/archives/2009/05/the_podcast_consumer_2009.php); y "Marketing News' Digital Handbook", *Marketing News*, 3 de abril de 2009, pp.9-18.
26. "Disney Online Podcasts", <http://disney.go.com/music/podcasts/today/index.html>, revisado en diciembre de 2010; "HPAudio and Video Podcasts", [www.hp.com/hpinfo/podcasts.html](http://www.hp.com/hpinfo/podcasts.html), revisado en diciembre de 2010; y "Take These Shows on the Road", <http://www.purina.com/downloads/Podcasts/Index.aspx>, revisado en diciembre de 2010.
27. Shahnaz Mahmud, "Survey: Viewers Crave TV Ad Fusion", *Adweek.com*, 25 de enero de 2008, [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Andrew Hampp, "Addressable Ads Are Here; Who's Ready?" *Advertising Age*, 13 de abril de 2009, p. 9; y Hampp, "Scorecard: Were We Wrong or Almost Right on ITV?" *Advertising Age*, 12 de abril de 2010, [http://adage.com/cabletv10/article?article\\_id=143163](http://adage.com/cabletv10/article?article_id=143163).
28. Mark Albright, "With HSN and FIOS, You Can Sit ad Shop", *St. Petersburg Times*, 4 de diciembre de 2009, p. 4B; y "Shopping HSN via TV Remote Control Now in 20 Million Homes", [InternetRetailer.com](http://InternetRetailer.com), enero de 2010.
29. Adaptado de información en Zachary Rodgers, "Cablevision's Interactive TV Ads Pay Off for Gillette", *ClickZ*, 21 de octubre de 2009, revisado en [www.clickz.com/3635413/print](http://www.clickz.com/3635413/print); y David Goetzl, "Interactive Ads Pay Off for Cablevision", *MediaPost News*, 12 de enero de 2010, revisado en [www.mediapost.com/publications](http://www.mediapost.com/publications).
30. Para ésta y otras estadísticas sobre el uso de internet, véase "Nielsen Online Reports Topline U.S. Web Data for february of 2010", *Nielsen Online*, 15 de marzo de 2009, revisado en [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/nielsen-provides-topline-u-s-web-data-for-february-2010/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/nielsen-provides-topline-u-s-web-data-for-february-2010/); y [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), revisado en julio de 2010.
31. Véase "Study Finds Internet More Important Than TV", *Radio Business Report*, 25 de marzo de 2010, <http://www.rbr.com/media-news/research/22765.html>.
32. Véase "Internet Retailer: Top 500 Guide", [www.internetretailer.com/top500/list](http://www.internetretailer.com/top500/list), revisado en octubre de 2010.
33. Datos acerca de los informes anuales y otra información de Staples en [www.staples.com](http://www.staples.com), revisado en julio de 2010.
34. Véase "U.S. Web Retail Sales to Reach \$249 Billion by '14-Study", *Reuters*, 8 de marzo de 2010, revisado en [www.reuters.com/article/idUSN0825407420100308](http://www.reuters.com/article/idUSN0825407420100308); y "Retail and Travel Spending", *Advertising Age*, sección *Digital Marketing Facts 2010*, 22 de febrero de 2010.
35. Erick Schonfeld, "Forrester Forecast: Online Retail Sales Will Grow to \$250 Billion by 2014", *Tech Crunch.com*, 8 de marzo de 2010, revisado en <http://techcrunch.com/2010/03/08/forrester-forecast-online-retail-sales-will-grow-to-250-billion-by-2014/>; y Anna Johnson, "Local Marketing: 97 Percent of Consumers Use Online Media for Local Shopping", *Kikabink News*, 17 de marzo de 2010, revisado en [www.kikabink.com/news/local-marketing-97-percent-of-consumers-use-online-media-for-local-shopping/](http://www.kikabink.com/news/local-marketing-97-percent-of-consumers-use-online-media-for-local-shopping/).
36. La información para este ejemplo se obtuvo en Sarah Hepola, "A Divine Cut of Swine", *National Post* (Canadá), 14 de julio de 2008, p. AL4; Laura Giovanelli, "Silly Stuff for the Season", *McClatchy-Tribune Business News*, 11 de diciembre de 2008; y [www.gratefulpalate.com](http://www.gratefulpalate.com), revisado en noviembre de 2010.
37. La información para este ejemplo se obtuvo en [www.dell.com/content/topics/topic.aspx/global/premier/login/signin?c=us&l=en](http://www.dell.com/content/topics/topic.aspx/global/premier/login/signin?c=us&l=en), revisado en agosto de 2010.
38. Véase "eBay Inc.", *Hoover's Company Records*, 19 de abril de 2009, p. 56307; y datos de los informes anuales de eBay, y otra información obtenida en [www.ebayinc.com](http://www.ebayinc.com), revisado en julio de 2010.
39. Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead", *Brandweek*, 1 de diciembre de 2008 p. 14; Jeff Vandam, "Blogs Find Favor as Buying Guides", *New York Times*, 22 de diciembre de 2008, p. B3; y "State of the Blogosphere 2009", *Technorati*, mayo de 2009, revisado en <http://technorati.com/blogging/feature/state-of-the-blogosphere-2009/>.
40. Véase Michael Barbaro, "Wal-Mart Tastemakers Write Unfiltered Blog", *New York Times*, 3 de marzo de 2008, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Jack Neff, "Owning the Concept of Value Online", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009, p. 22; <http://thevansblog.blogspot.com/> y <http://offthewallvansgirls.wordpress.com/>, revisado en mayo de 2010; y Bianca Male, "How to Make an Awesome Corporate Blog", *Business Insider*, 8 de febrero de 2010, revisado en [www.businessinsider.com/how-to-build-an-awesome-corporate-blog-2010-2](http://www.businessinsider.com/how-to-build-an-awesome-corporate-blog-2010-2).
41. Adaptado de información encontrada en Brian Morrissey, "Brands Tap into Web Elite for Advertorial 2.0: Well-Connected Bloggers Are Creating Content on Behalf of Sponsors Thirsty for Buzz", *Adweek*, 12 de enero de 2009, p. 9. Véase también Elizabeth A. Sullivan, "Blog Savvy", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 8; y Michael Bush, "All Marketers

- Use Online Influencers to Boost Branding Efforts”, *Advertising Age*, 21 de diciembre de 2009, revisado en [http://adage.com/digital/article?article\\_id=141147](http://adage.com/digital/article?article_id=141147).
42. Véase Michael Bush, “Starbucks Gets Web 2.0 Religion, But Can It Convert Nonbelievers?” *Advertising Age*, 24 de marzo de 2008, p. 1; y B. L. Bachman, “Starbucks Social Media Monitoring & Community Help It Survive Brand Attack”, *WhatNextBlog.com*, 3 de junio de 2009, revisado en [www.whatsnextblog.com/archives/2009/06/starbucks\\_social\\_media\\_community\\_helps\\_it\\_survive\\_brand\\_attack.asp](http://www.whatsnextblog.com/archives/2009/06/starbucks_social_media_community_helps_it_survive_brand_attack.asp).
  43. Véase “Get Satisfaction Connects Customer Support and the Social Web”, *PRNewsWire*, 21 de abril de 2010; y [www.getsatisfaction.com](http://www.getsatisfaction.com), revisado en noviembre de 2010.
  44. Lauren Goode, “Internet Is Set to Overtake Newspapers in Ad Revenue”, *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2010, revisado en [http://blogs.wsj.com/digits/2010/06/15/internet-is-set-to-overtake-newspapers-in-ad-revenue/?mod=rss\\_WSJBlog&mod](http://blogs.wsj.com/digits/2010/06/15/internet-is-set-to-overtake-newspapers-in-ad-revenue/?mod=rss_WSJBlog&mod).
  45. “U.S. Online Advertising Forecast by Format”, *Advertising Age*, sección *Digital Marketing Facts 2010*, 22 de febrero de 2010; e Internet Advertising Bureau, *IAB Internet Advertising Revenue Report*, 7 de abril de 2010, [www.iab.net/insights\\_research/947883/adrevenue-report.pdf](http://www.iab.net/insights_research/947883/adrevenue-report.pdf).
  46. Véase Elaine Wong, “Coke, ConAgra, Kellogg Cozy Up with Search Buys”, *Brandweek*, 12 de octubre de 2008, revisado en [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com).
  47. Leftheria Parpis, “Behind McD’s Flashy New Spot: Mounted Musical Mouthpiece Makes a Spiash on the Net”, *Adweek*, 10 de marzo de 2009, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
  48. <http://www.mercadotecnia.com.mx/2011/09/05/fernando-ortiz/>; [www.youtube.com/watch?v=IwyNPo5IE-Y](http://www.youtube.com/watch?v=IwyNPo5IE-Y).
  49. Brian Morrissey, “Social Media Use Becomes Pervasive”, *Adweek*, 15 de abril de 2010, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
  50. Chaddus Bruce, “Big Biz Buddies Up to Gen Y”, *Wired*, 20 de diciembre de 2006, revisado en [www.wired.com](http://www.wired.com); y Brian Morrissey, “Kraft Gives Facebook Users Reason to Share”, *Adweek*, 30 de diciembre de 2008, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com).
  51. Véase Ken Magill, “E-mail ROI Still Stunning, Still Slipping: DMA”, *Direct Magazine*, 20 de octubre de 2009, revisado en <http://directmag.com/magilla/1020-e-mail-roi-still-slipping/>; “E-Mail”, *Advertising Age*, sección *Digital Marketing Facts 2010*, 22 de febrero de 2010; y “Success Stories in E-Mail Marketing”, *Brandweek*, 1 de febrero de 2010, pp. EM2-EM6.
  52. Elizabeth A. Sullivan, “Targeting to the Extreme”, *Marketing News*, 15 de junio de 2010, pp. 17-19.
  53. Symantec, *The State of Spam and Phishing: Home of the Monthly Report- April 2010*, revisado en [www.symantec.com/business/theme.jsp?themeid=state\\_of\\_spam](http://www.symantec.com/business/theme.jsp?themeid=state_of_spam).
  54. Jessica Tsai, “How Much Marketing Is Too Much?” *DestinationCRM.com*, 1 de octubre de 2008, <http://www.Destination-crm.com/>; “StubHub Increases Revenue Per E-mail by Over 2 500 Percent with Responsys Interact and Omniture Recommendations”, 18 de febrero de 2009, [www.responsys.com/company/press/2009\\_02\\_18.php](http://www.responsys.com/company/press/2009_02_18.php).
  55. Carroll Trosclair, “Direct Marketing, Advertising and ROI: Commercial E-Mail Delivers Highest DM Return on Investment”, *Suite101.com*, 2 de abril de 2010, <http://advertising.suite101.com/article.cfm/direct-marketing-advertising-and-roi>.
  56. Véase Internet Crime Complaint Center, “IC3 2009 Annual Report on Internet Crime Released”, 12 de marzo de 2010, revisado en [www.ic3.gov/media/2010/100312.aspx](http://www.ic3.gov/media/2010/100312.aspx).
  57. Véase Greg Sterling, “Pew: Americans Increasingly Shop Online But Still Fear Identity Theft”, *SearchEngineLand.com*, 14 de febrero de 2008, revisado en <http://searchengineland.com/pew-americans-increasingly-shop-online-but-still-fear-identity-theft-13366>. Véase también <http://www.ftc.gov/bcp/edu/microsites/idtheft/>, revisado en noviembre de 2010.
  58. Véase “A Quarter of Internet Users Aged 8-12 Say They Have Under-Age Social Networking Profiles”, Ofcom, 26 de marzo de 2010, [www.ofcom.org.uk/media/news/2010/03/nr\\_20100326a](http://www.ofcom.org.uk/media/news/2010/03/nr_20100326a).
  59. Steve Lohr, “Privacy Concerns Limit Online Ads, Study Says”, *New York Times*, 30 de abril de 2010.
  60. Emily Steel, “Web Privacy Efforts Targeted-Facing Rules, Ad Firms to Give, Consumers More Control”, *Wall Street Journal*, 26 de junio de 2009. B10; Michael Learmonth, “Since Incoming Regulation, Online Ad Groups Unite”, *Advertising Age*, 13 de enero de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=133730](http://adage.com/print?article_id=133730); Stephanie Clifford, “A Little ‘i’ to Teach about Online Privacy”, *New York Times*, 26 de enero de 2010. [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), y Tanzina Vega, “Ad Group Unveils Plan to Improve Web Policy”, *New York Times*, 4 de octubre de 2010, revisado en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
  61. Véase Mark Rotenberg, “An Examination of Children’s Privacy: New Technologies and the Children’s Online Privacy Protection Act (COPPA)”, 29 de abril de 2010, [http://epic.org/privacy/kids/EPIC\\_COPPA\\_Testimony\\_042910.pdf](http://epic.org/privacy/kids/EPIC_COPPA_Testimony_042910.pdf); y “FTC to Study Children’s Online Privacy Protection Act”, 21 de abril de 2010, revisado en [www.aaaa.org/advocacy/gov/news/Pages/042110\\_children.aspx](http://www.aaaa.org/advocacy/gov/news/Pages/042110_children.aspx).
  62. Información acerca de TRUSTe obtenida en [www.truste.com](http://www.truste.com), revisado en octubre de 2010.
  63. Información acerca de la Promesa de privacidad de la DMA obtenida en <http://www.the-dma.org/cgi/dispissue?article=129>, revisado en noviembre de 2010.

## Capítulo 18

1. Párrafos, citas y otra información obtenida o adaptada de Alex Taylor III, “Hyundai Smokes the Competition”, *Fortune*, 18 de enero de 2010, pp. 63-71; Jean Halliday, “Marketer of the Year: Hyundai”, *Advertising Age*, 9 de noviembre de 2009, pp. 1,11-12; Todd Wasserman, “Why Hyundai’s Dead Serious about Its SB Ads”, *Adweek*, 2 de febrero de 2010, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); “Hyundai Marketer Ewanick Goes Face to Face with the Customer”, *Automotive News*, 26 de octubre de 2009, p. 16; Janet Stiison, “Passing Lane”, *Brandweek*, 6 de abril de 2009, p. A7; y “Hyundai Launches FIFA ‘Loyalty’ Campaign”, *MediaPostNews*, 10 de junio de 2010, revisado en <http://tin-yurl.com/2c636kr>.
2. Ejemplo adaptado de información encontrada en Frank James “Postal Service Quarterly Losses Surge; Internet Gets Blamed”, 5 de agosto de 2009, revisado en [www.NPR.org](http://www.NPR.org); y “Postal Facts 2010” y otra información de [www.usps.com](http://www.usps.com), revisado en mayo de 2010.
3. Véase “Bausch&Lomb”, [www.wikinvest.com/wiki/Bausch\\_&\\_Lomb](http://www.wikinvest.com/wiki/Bausch_&_Lomb), revisado en mayo de 2010.
4. Adaptado de Taylor Clark, “Who’s Afraid of the Big Bad Starbucks?” *The Week*, 18 de enero de 2008, p. 46.
5. Adaptado de información encontrada en W. Chan Kim, “Blue Ocean Strategy: Making the Competition Irrelevant”, otoño de 2008, revisado en [http://www.blueoceanstrategy.com/abo/Links/Academy\\_magazine\\_Autumn08.pdf](http://www.blueoceanstrategy.com/abo/Links/Academy_magazine_Autumn08.pdf); y W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business Press, 2005). Para revisar otro análisis y otros ejemplos, véase Kim y Mauborgne, “How Strategy Shapes Structure”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 72-90; y Mioke Mallaro, “Is HME Retailing a Blue Ocean? Could Be”, *HME News*, marzo de 2010, p. S7.
6. Morales, P. (2007) Una chica muy Distroller. El Universal en línea. Consultado en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/38611.html>; <http://www.distroller.com>; <http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-exito-de-distroller.html>.
7. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniaues for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), capítulo 2; y Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. Véase también Stefan Stern, “May the Force Be with You and Your Plans for 2008”,

- Financial Times*, 8 de enero de 2008, p. 14; y "Porter's Generic Strategies", [www.quickmba.com/strategy/generic.shtml](http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml), revisado en mayo de 2010.
8. Véase Michael Treacy y Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, pp. 84-93; Treacy y Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Nueva York: Perseus Press, 1997); Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1998); Wiersema, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It—No Matter What* (Nueva York: Portfolio, 2003); y Edward M. Hindin, "Learning from Leaders: Questions to Ask and Rules to Follow", *Health Care Strategic Management*, agosto de 2006, pp. 11-13.
  9. Para un mayor análisis, véase Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), capítulo 11.
  10. Basado en información encontrada en Andrew Adam Newman, "The Skinny on Males Dieting", *Adweek*, 7 de abril-14 de abril de 2008, pp. 24-27; y [www.nutrisystem.com](http://www.nutrisystem.com), revisado en septiembre de 2008.
  11. Adaptado de información encontrada en Clay Dillow, "Nintendo Goes to School: DS Classroom Turns Handheld Console into Teaching Tool", *Fast Company*, 12 de junio de 2009, revisado en <http://www.fastcompany.com>; Yuri Kageyama, "In Tokyo School, Nintendo DS Is an English Teacher", *USA Today*, 27 de junio de 2008, [www.USAToday.com](http://www.USAToday.com); Matt Peckham, "The Great Nintendo DS Invasion", *PC World*, 19 de marzo de 2010, [www.pcworld.com](http://www.pcworld.com); y Raphael G. Slatter, "Nintendo Aims to Get Consoles in Schools", *Associated Press*, 19 de marzo de 2010, [http://www.msnbc.msn.com/id/35952226/ns/technology\\_and\\_science-games/](http://www.msnbc.msn.com/id/35952226/ns/technology_and_science-games/).
  12. Adaptado de información encontrada en Jack Neff, "Why Unilever Lost the Laundry War", *Advertising Age*, 6 de agosto de 2007, pp. 1, 25; "Bidders Eye Unilever's US Detergent Arm", *Financial Times*, 9 de abril de 2008, p. 24; "Unilever Sells North American Detergents Unit", 28 de julio de 2008, revisado en [www.msnbc.msn.com/id/25884712](http://www.msnbc.msn.com/id/25884712).
  13. Véase "Jefferson Graham, "Digital Camera Prices Won't Go Much Lower", *USA Today*, 22 de febrero de 2010, [www.USAToday.com](http://www.USAToday.com); y "Soft Drink Sales Volume Drops 2.1 Percent in 2009", *Associated Press*, 24 de marzo de 2010, <http://finance.yahoo.com/news/Soft-drink-sales-volume-drops-apf-705895836.html?x=0&v=1>.
  14. Véase Oded Shenkar, "Defend Your Research: Imitation Is More Valuable Than Innovation", *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 28-29.
  15. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/10/11/big-cola-quiere-tomar-11-del-mercado>.
  16. Véase Anna Wilde Mathews, "Polly Want an Insurance Policy?" *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2009, p. D1; Diane Brady y Christopher Palmeri, "The Pet Economy", *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2007, pp. 45-54; "New National Pet Owners Survey Details Two Decades of Evolving American Pet Ownership", American Pet Products Manufacturers Association, 18 de junio de 2007, revisado en <http://media.americanpetproducts.org/press.php?include=138671>; "All in the Family", *Marketing Management*, enero/febrero de 2008, p. 7; e información de <http://press.petinsurance.com>, revisado en septiembre de 2010.
  17. Información de [www.vfc.com](http://www.vfc.com), revisado en septiembre de 2010.
  - 25 de marzo de 2010, <http://online.wsj.com>; Jessica E. Vascello, "Brin Drove Google's Puliback", *Wall Street Journal*, 25 de marzo de 2010, p. A1; Normandy Madden, "Whether It Stays or Goes, Google Wasn't Winning in China Anyway", *Advertising Age*, 18 de enero de 2010, p. 2; Bruce Einhorn, "Google in China: A Win for Liberty-and Strategy", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de enero de 2010, p. 35; Wang Xing y Chen Limin, "Multinationals 'Should Respect Laws in China'", *China Daily*, 16 de junio de 2010; y David Gelles, "Google Blames China 'Blockage' on Miscalculation", *Financial Times*, 29 de julio de 2010, revisado en [www.ft.com](http://www.ft.com).
  2. Datos de Michael V. Copeland, "The Mighty Micro-Multinational", *Business 2.0*, 28 de julio de 2006, revisado en <http://cnmoney.com>; "List of Countries by GDP: List by the CIA World Factbook", *Wikipedia*, [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_\(nominal\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)), revisado en julio de 2010; y "Fortune 500", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, pp. F1-F26.
  3. "Global Economic Prospects 2010: Crisis, Finance, and Growth", *World Bank*, 21 de enero de 2010, revisado en <http://tinyurl.com/2bfgr6>; y "Trade to Expand by 9.5% in 2010 after a Dismal 2009, WTO Reports", *World Trade Organization*, 26 de marzo de 2010, revisado en [www.wto.org/english/news\\_e/pres10\\_e/pr598\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres10_e/pr598_e.htm).
  4. Información de [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate), [www.jnj.com](http://www.jnj.com) y [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), revisado en octubre de 2010.
  5. Véase "Otis Elevator Company", *Hoover's Company Records*, 15 de junio de 2010, p. 56332; y [www.otisworldwide.com](http://www.otisworldwide.com), revisado en agosto de 2010.
  6. Frank Greve, "International Food Fight Could Spell End to Roquefort Dressing", *McClatchy-Tribune Business News*, 9 de abril de 2009; James Hagengruber, "A Victory for Cheese Eaters?" *Christian Science Monitor*, 7 de mayo de 2009, [www.csmonitor.com](http://www.csmonitor.com).
  7. Frederik Balfour, "A Slog in China for Foreign Insurers", *BusinessWeek*, 23 de noviembre de 2009, p. 24; y Research and Markets: Analyzing China's Insurance Industry-Comprehensive Report, *Business Wire*, 19 de abril de 2010.
  8. "What Is the WTO?" [www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm), revisado en noviembre de 2010.
  9. Véase *WTO Annual Report 2009*, [www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/anrep09\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep09_e.htm), revisado en septiembre de 2010; y Organización Mundial de Comercio, "10 Benefits of the WTO Trading System", [www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/10ben\\_e/10b00\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/10ben_e/10b00_e.htm), revisado en septiembre de 2010.
  10. Pascal Lamy, "Europe and Recovery: Now Is the Time to Conclude Doha", *Wall Street Journal* (edición europea), 11 de febrero de 2009, p. 13; y Tim Colebatch, "No Sign of Giving Ground in Doha Trade Talks", *Age* (Melbourne, Australia), 4 de marzo de 2010, p. B4.
  11. "The EU at a Glance", [http://europa.eu/abc/index\\_en.htm](http://europa.eu/abc/index_en.htm), revisado en septiembre de 2010.
  12. "Economic and Monetary Affairs", [http://europa.eu/pol/emu/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/emu/index_en.htm), revisado en septiembre de 2010.
  13. CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, revisado en junio de 2010.
  14. Estadísticas y otra información de CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, revisado en junio de 2010; "NAFTA Analysis 2007" y "North American FTA", Office of the U.S. Trade Representative, [www.ustr.gov/Trade\\_Agreements/Regional/NAFTA/Section\\_Index.html](http://www.ustr.gov/Trade_Agreements/Regional/NAFTA/Section_Index.html), revisado en julio de 2010; y Thomas L. Gallagher, "NAFTA Trade Dropped 23 Percent in 2009", *Journal of Commerce*, 18 de marzo de 2010, [www.joc.com/logistics-economy/nafta-trade-dropped-historic-23-percent-2009](http://www.joc.com/logistics-economy/nafta-trade-dropped-historic-23-percent-2009).
  15. Véase CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, revisado en junio de 2010; y [www.comunidadandina.org/ingles/sudamerican.htm](http://www.comunidadandina.org/ingles/sudamerican.htm), revisado en julio de 2010.

## Capítulo 19

1. Citas y otra información de Matthew Fomey y Arthur Kroeber, "Google's Business Reason for Leaving China", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2010, p. 15; Aaron Back y Loretta Chao, "Google Weaves a Tangled Chinese Web", *Wall Street Journal*,

16. Adaptado de información encontrada en Bruce Einhorn, "Alan Mulally's Asian Sales Call", *Bloomberg BusinessWeek*, 12 de abril de 2010, pp. 41-43.
17. Véase Leticia Lozano, "Trade Disputes Roil South American Nations", *Journal of Commerce*, 18 de enero de 2010, <http://www.joc.com/breakbulk/trade-disputes-roil-south-american-nations>; y "Welcome to the U.S. Commercial Service Venezuela", [www.buyusa.gov/venezuela/en/](http://www.buyusa.gov/venezuela/en/), revisado en septiembre de 2010.
18. "\$9 Billion Barter Deal", *BarterNews.com*, 19 de abril de 2008, revisado en [www.barternews.com/9\\_billion\\_dollar\\_barter\\_deal.htm](http://www.barternews.com/9_billion_dollar_barter_deal.htm); y David Pilling, "Africa Builds as Beijing Scrambles to Invest", *Financial Times*, 10 de diciembre de 2009, p. 11.
19. Para éste y otros ejemplos, véase Emma Hall, "Do You Know Your Rites? BBDO Does", *Advertising Age*, 21 de mayo de 2007, p. 22.
20. Jamie Bryan, "The Mintz Dynasty", *Fast Company*, abril de 2006, pp. 56-61; Viji Sundaram, "Offensive Durga Display Dropped", *India-West*, febrero de 2006, p. A1; y Emily Bryson York y Rupal Parekh, "Burger King's MO: Offend, Earn Media, Apologize, Repeat", *Advertising Age*, 8 de julio de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=137801](http://adage.com/print?article_id=137801).
21. Véase Elizabeth Esfahani, "Thinking Locally, Succeeding Globally", *Business 2.0*, diciembre de 2005, pp. 96-98; Evan Ramstas, "LG Electronics' Net Surges 91 Percent as Cell Phone Margins Improve", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2006, p. B2; y [www.lg.com](http://www.lg.com), revisado en noviembre de 2010.
22. Andres Martinez, "The Next American Century", *Time*, 22 de marzo de 2010, p.1.
23. Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (Nueva York: Anchor Books, 2000).
24. "Top 100 Most Valuable Global Brands 2010", Millward Brown Optimor, revisado en [www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZTop100/BrandZTop100.aspx](http://www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZTop100/BrandZTop100.aspx).
25. Eric Ellis, "Iran's Cola War", *Fortune*, 5 de marzo de 2007, pp. 35-38; e "Iran Pressures Firm over Coca-Cola Links", 19 de enero de 2009, *World News Network*, revisado en [www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5i0vWNjBSFX67GiiSk01zDDUwtY1w](http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5i0vWNjBSFX67GiiSk01zDDUwtY1w).
26. Betsy McKay, "Coke Bets on Russia for Sales Even as Economy Falls Flat", *Wall Street Journal*, 28 de enero de 2009, p. A1; y William Neuman, "Coke Profit Edges Up; American Sales Stall", *New York Times*, 21 de octubre de 2009, p. B2.
27. Véase Noreen O'Leary, "Bright Lights, Big Challenge", *Adweek*, 15 de enero de 2007, pp. 22-28; Dexter Roberts, "Scrambling to Bring Crest to the Masses", *BusinessWeek*, 25 de junio de 2007, p. 72; Jonathan Birchall, "P&G Set to Expand in Emerging Markets", *Financial Times*, 12 de diciembre de 2008, p. 22; and Jonathan Birchall, "P&G Set to Regain Market Share", *Financial Times*, 29 de enero de 2010, p. 17.
28. "Hilton Introduces Prestigious Doubletree Brand to the Region", *Gulf News*, 4 de mayo de 2009, <http://gulfnnews.com>.
29. Alex Armitage, "Best Buy Acquires Stake in Carphone Warehouse", *Bloomberg.com*, 8 de mayo de 2008, <http://www.bloomberg.com/apps/news?sid=ar.QDJ3wZ6og&pid=newsarchive>; y Jenny Davey y James Ashton, "American Invader Aims to Topple Comet and Currys", *Sunday Times* (Londres), 28 de febrero de 2010, p. 7.
30. Bruce Einhorn y Nandini Lakshman, "PC Makers Are Racing to India", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2007, p. 48; "HP in Aggressive Move to Expand Market Presence in India", 9 de junio de 2008, [www.DigiHelp.com](http://www.DigiHelp.com); and Rahul Sachitanand, "The Rise and Rise of Dell", *Business Today*, 21 de marzo de 2010, <http://businesstoday.intoday.in/>.
31. Citas de Andrew McMains, "To Compete Globally, Brands Must Adapt", *Adweek*, 25 de septiembre, 2008, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); Pankaj Ghemawat, "Regional Strategies for Global Leadership", *Harvard Business Review*, diciembre de 2005, pp. 97-108; Eric Pfanner, "The Myth of the Global Brand", *New York Times*, 11 de enero de 2009, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); véase también Pankej Ghemawat, "Finding Your Strategy in the New Landscape", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 54-60.
32. Véase Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 314-321.
33. Véase Jack Ewing, "First Mover in Mobile: How It's Selling Cell Phones to the Developing World", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2007, p. 60; y Nelson D. Schwartz, "Can Nokia Recapture Its Glory Days?" *New York Times*, 12 de diciembre de 2009, revisado en [www.nytimes.com/2009/12/13/business/13nokia.html?pagewanted=1&r=2](http://www.nytimes.com/2009/12/13/business/13nokia.html?pagewanted=1&r=2).
34. Mike Hughlett, "Packaged Food Is Taking Off in Emerging Markets", *Charleston Gazette*, 23 de marzo de 2010, p. A10.
35. Adaptado de información encontrada en Sonya Misquitta, "Cadbury Redefines Cheap Luxury-Marketing to India's Poor, Candy Makers Sell Small Bites for Pennies", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2009, p. B4.
36. Véase McMains, "To Compete Globally, Brands Must Adapt".
37. Kate MacArthur, "Coca-Cola Light Employs Local Edge", *Advertising Age*, 21 de agosto de 2000, pp. 18-19; "Case Studies: Coke Light Hottest Guy", MSN India, revisado en <http://in.msn.com/>, 15 de marzo de 2004; y [www.youtube.com/watch?v=Tu5dKu6YkHA](http://www.youtube.com/watch?v=Tu5dKu6YkHA), revisado en julio de 2010.
38. Véase George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 7ª ed. (Nueva York: McGraw Hill, 2007), capítulo 20; Shintero Okazaki y Charles R. Taylor, "What Is SMS Advertising and Why Do Multinationals Adopt It?" *Journal of Business Research*, enero de 2008, pp. 4-12; y Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 6ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 413-415.
39. Howard Schneider, "U.S. Sets Tariff on Chinese Oil Field Pipes of Up to 99%", *Washington Post*, 11 de abril de 2010, p. A10.
40. Adaptado de Jack Ewing, "First Mover in Mobile: How It's Selling Cell Phones to the Developing World", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2007, p. 60; con información de Anshul Gupta, "Mobile Handsets: Hand Set Growth to Be Flat in 2009", 9 de marzo de 2009, revisado en [www.expresscomputeronline.com/20090309/2009anniversary14.shtml](http://www.expresscomputeronline.com/20090309/2009anniversary14.shtml).
41. Véase "Coca-Cola Rolls Out New Distribution Model with ZAP", *ZAP*, 23 de enero de 2008, [www.zapworld.com/zap-coca-cola-truck](http://www.zapworld.com/zap-coca-cola-truck); y Jane Nelson, Eriko Ishikawa y Alexis Geaneotes, "Developing Inclusive Business Models: A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania", Harvard Kennedy School, 2009, [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other\\_10\\_MDC\\_report.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf). Para revisar algunas fotografías interesantes de los métodos de distribución de Coca-Cola en mercados emergentes y del Tercer Mundo, visite [www.flickr.com/photos/73509998@N00/sets/72157594299144032/](http://www.flickr.com/photos/73509998@N00/sets/72157594299144032/), revisado en noviembre de 2010.
42. Adaptado de información encontrada en Bart Becht, "Building a Company without Borders", *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 103-106.

## Capítulo 20

1. Mark Borden y Anya Kamenetz, "The Prophet CEO", *Fast Company*, septiembre de 2008, p. 126; Jennifer Reingold, "Walking the Walk", *Fast Company*, noviembre de 2005, pp. 81-85; Elaine Wong, "Timberland Kicks Off Earth Day Effort", *Adweek*, 24 de marzo de 2009, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); "From the Power of One to the Effort of Many", *Business Wire*, 19 de abril de 2009; Andrew Clark, "Timberland Boss Jeffrey Swartz Puts the Boot In-Over His Own Failures", *Guardian UK*, 18 de marzo de 2010, [www.guardian.co.uk/business/2010/mar/18/jeffrey-swartz-timberland](http://www.guardian.co.uk/business/2010/mar/18/jeffrey-swartz-timberland); e información de [www.timberland.com](http://www.timberland.com), revisado en septiembre de 2010.
2. Para revisar una gran cantidad de información sobre la seguridad de la SUV y su comportamiento ambiental, visite [www.citizen.org/autosafety/suvsafety](http://www.citizen.org/autosafety/suvsafety), revisado en septiembre 2010.

3. Las cifras y el análisis de esta sección se adaptaron a partir de información en Philip Kotler, Gary Armstrong, Verónica Wong y John Saunders, *Principles of Marketing: European Edition*, 5ª ed. (London: Pearson Publishing, 2009), capítulo 2.
4. Información financiera y otros datos de McDonald's obtenidos de [www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors.html) y [www.aboutmcdonalds.com/mcd](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd), revisado en julio de 2010. Véase también "Dow Jones Sustainability World 80 Index", mayo de 2010, revisado en [www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/publications/Factsheets/SAM\\_IndexesMonthly\\_DJSIWorld80.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_IndexesMonthly_DJSIWorld80.pdf).
5. Heather Green, "How Green Is That Gizmo?" *BusinessWeek*, 31 de diciembre de 2007, p. 36; Tom Wright, "False 'Green' Ads Draw Global Scrutiny", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2008, p. B4; Benjamin Heath, "FTC Updating Green Guides", *GlobalClimateLaw.com*, 7 de abril de 2009, [www.globalclimatelaw.com/2009/04/articles/environmental/ftc-updating-green-guides-which-govern-environmental-building-claims](http://www.globalclimatelaw.com/2009/04/articles/environmental/ftc-updating-green-guides-which-govern-environmental-building-claims); y <http://sinsogreenwashing.org> y [www.terrachoice.com](http://www.terrachoice.com), revisado en julio de 2010.
6. Véase Jennifer Corbett Dooren, "One-Third of American Adults Are Obese, but Rate Slows", *Wall Street Journal*, 8 de febrero de 2010; y "Overweight and Obesity", Centers for Disease Control and Prevention, [www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/obesity/trend/index.htm](http://www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/obesity/trend/index.htm), revisado en julio de 2010.
7. Para más información sobre la obsolescencia percibida, véase Annie Leonard, *The Story of Stuff* (Nueva York: Free Press, 2010), pp. 162-163; y [www.storyofstuff.com](http://www.storyofstuff.com), revisado en septiembre de 2010.
8. Dan Pashman, "Planned Obsolescence-Induced Insanity (Or: Damn You Steve Jobs! Why Must You Torment Me?!)", *National Public Radio*, 6 de septiembre de 2007, [www.npr.org/blogs/bryantpark/2007/09/planned\\_obsolescenceinduced\\_in\\_1.html](http://www.npr.org/blogs/bryantpark/2007/09/planned_obsolescenceinduced_in_1.html). Para mayor análisis, véase Joseph Gaultinan, "Creative Destruction and Destructive Creations: Environmental Ethics and Planned Obsolescence", *Journal of Business Ethics*, mayo de 2009, pp. 19-28; y "American Dream of Home Ownership Morphs into Nightmare", *Irish Times*, 7 de noviembre de 2009, p. 11.
9. Véase Karen Auge, "Planting Seed in Food Deserts: Neighborhood Gardens, Produce in Corner Stores", *Denver Post*, 18 de abril de 2010, p. 1; y "Supermarket Campaign: Improving Access to Supermarkets in Underserved Communities", *The Food Trust*, [www.thefoodtrust.org/php/programs/super.market.campaign.php](http://www.thefoodtrust.org/php/programs/super.market.campaign.php), revisado en julio de 2010.
10. Adaptado de información encontrada en John A. Quelch, "Selling Out the American Dream", *Harvard Business School Working Knowledge*, 6 de noviembre de 2008, revisado en <http://hbswk.hbs.edu/item/6071.html>; Leonard Stern, "Aspiration Gap behind Downward Cycle in U.S.", *Calgary Herald* (Canadá), 9 de noviembre de 2008, p. A11; y Keilo Morris, "Brief: OSHA Cites Walmart in Trampling Death", *McClatchy-Tribune Business News*, 26 de mayo de 2009.
11. Oliver James, "It's More Than Enough to Make You Sick", *Marketing*, 23 de enero de 2008, pp. 26-28; y Richard J. Varey, "Marketing Means and Ends for a Sustainable Society: A Welfare Agenda for Transformative Change", *Journal of Macromarketing*, junio de 2010, pp.112-126.
12. Véase "Overconsumption Is Costing Us the Earth and Human Happiness", *Guardian*, 21 de junio de 2010, revisado en [www.guardian.co.uk/environment/2010/jun/21/overconsumption-environment-relationships-annie-leonard](http://www.guardian.co.uk/environment/2010/jun/21/overconsumption-environment-relationships-annie-leonard); y "The Story of Stuff", [www.storyofstuff.com](http://www.storyofstuff.com), revisado en julio de 2010.
13. Algunas partes del ejemplo del reverendo Billy se basan en información de Constance L. Hays, "Preaching to Save Shoppers from 'Evil' of Consumerism", *New York Times*, 1 de enero de 2003, p. C1; "A Preacher's Plea to Stop the 'Shopocalypse,'" *Knight Ridder Tribune Business News*, 11 de diciembre de 2006; "Rev and Choir on CNN's Campbell Brown, Christmas 2009", revisado en [www.revilly.com/press/2010/02/rev-and-choir-on-cnns-campbell-brown-christmas-2009](http://www.revilly.com/press/2010/02/rev-and-choir-on-cnns-campbell-brown-christmas-2009); y [www.revilly.com](http://www.revilly.com), revisado en julio de 2010.
14. "The American Dream Has Been Revised Not Reversed", *Business Wire*, 9 de marzo de 2009; y Conor Dougherty y Elizabeth Holmes, "Consumer Spending Perks up Economy", *Wall Street Journal*, 13 de marzo 2010, p. A1.
15. Véase "Traffic Congestion and Urban Mobility", *Texas Transportation Institute*, [http://tti.tamu.edu/infofor/media/topics/congestion\\_mobility.htm](http://tti.tamu.edu/infofor/media/topics/congestion_mobility.htm), revisado en julio de 2010.
16. Véase [www.tfl.gov.uk/roadusers/congestioncharging/6710.aspx](http://www.tfl.gov.uk/roadusers/congestioncharging/6710.aspx), revisado en julio de 2010.
17. Véase "Advertising in the U.S.: Synovate Global Survey Shows Internet, Innovation and Online Privacy a Must", 3 de diciembre de 2009, revisado en [www.synovate.com](http://www.synovate.com); y Katy Bachman, "Survey: Clutter Causing TV Ads to Lack Effectiveness", *MediaWeek*, 8 de febrero 2010, [www.mediaweek.com](http://www.mediaweek.com).
18. Véase Martin Sipkoff, "Four-Dollar Pricing Considered Boom or Bust", *Drug Topics*, agosto de 2008, p. 45; y Sarah Bruyn Jones, "Economic Survival Guide: Drug Discounts Common Now", *McClatchy-Tribune Business News*, 23 de febrero de 2009.
19. "Overconsumption Is Costing Us the Earth and Human Happiness."
20. Véase Jack Neff, "Green-Marketing Revolution Defies Economic Downturn", *Advertising Age*, 20 de abril de 2009, revisado en [http://adage.com/print?article\\_id=136091](http://adage.com/print?article_id=136091); Ben Jackett, "Energy Hog Intel Hones Green-Power Strategy", *Oregon Business*, marzo de 2010, p. 14; y "UPS Adds 245 CNG Trucks to the Company's Green Fleet", *GreenBiz*, 19 de enero de 2010, revisado en [www.greenbiz.com/news/2010/01/19/ups-adds-245-cng-trucks-green-fleet](http://www.greenbiz.com/news/2010/01/19/ups-adds-245-cng-trucks-green-fleet).
21. Basado en información de Alan S. Brown, "The Many Shades of Green", *Mechanical Engineering*, enero de 2009, [http://memagazine.asme.org/Articles/2009/January/Many\\_Shades\\_Green.cfm](http://memagazine.asme.org/Articles/2009/January/Many_Shades_Green.cfm); Sara Snow, "Green Eyes On: A Visit to a Zero Landfill Subaru Plant", *Treehugger*, 4 de mayo de 2010, revisado en [www.treehugger.com/files/2010/05/green-eyes-on-subaru-plant.php](http://www.treehugger.com/files/2010/05/green-eyes-on-subaru-plant.php); e información proporcionada por Subaru of Indiana, agosto de 2010.
22. Véase Brown, "The Many Shades of Green."
23. Basado en información de Marc Gunther, "Coca-Cola's Green Crusader", *Fortune*, 28 de abril de 2008, p. 150; "Cold Test Markets Aluminum Bottles", 20 de febrero de 2008, revisado en [www.bevnet.com/news/2008/02-20-2008-Coke.asp](http://www.bevnet.com/news/2008/02-20-2008-Coke.asp); "Coca-Cola to Install 1,800 CO<sub>2</sub> Coolers in North America", 30 de abril de 2009, revisado en [www.r744.com/articles/2009-04-30-coca-cola-to-install-1800-co2-coolers-in-north-america.php](http://www.r744.com/articles/2009-04-30-coca-cola-to-install-1800-co2-coolers-in-north-america.php); y "The Business of Recycling", [www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environment\\_case\\_studies.html](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environment_case_studies.html), revisado en septiembre de 2010.
24. Véase "2010 Global 100 List", [www.global100.org/annual-reviews/2010-global-100-list.html?sort=company](http://www.global100.org/annual-reviews/2010-global-100-list.html?sort=company); y [www.unileverusa.com/sustainability/environment/](http://www.unileverusa.com/sustainability/environment/), revisado en septiembre de 2010.
25. Véase Geoffrey Garver y Aranka Podhora, "Transboundary Environmental Impact Assessment as Part of the North American Agreement on Environmental Cooperation", *Impact Assessment & Project Appraisal*, diciembre de 2008, pp. 253-263; [http://ec.europa.eu/environment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/index_en.htm), revisado en julio de 2010; y "What Is EMAS?" [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm), revisado en octubre de 2010.
26. Basado en información encontrada en Chuck Salter, "Fast 50: The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 73+. Véase también Yukari Iwatani Kane y Daisuke Wakabayashi, "Nintendo Looks Outside the Box", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2009, p. B5.
27. Información de Mark Borden, "The World's 50 Most Innovative Companies: #36: Samsung", *Fast Company*, 17 de febrero

de 2010, p. 90; Laurie Burkitt, "Samsung Courts Consumers, Marketers", *Forbes*, 7 de junio de 2010, revisado en [www.forbes.com/global/2010/0607/marketing-apps-consumer-electronics-apple-samsungs-big-spend.html](http://www.forbes.com/global/2010/0607/marketing-apps-consumer-electronics-apple-samsungs-big-spend.html); y Choi He-suk, "Samsung Renews Resolve to Reform", *Korea Herald*, 8 de junio de 2010, revisado en [www.koreaherald.com/national/Detail.jsp?newsMLId=20100607001598](http://www.koreaherald.com/national/Detail.jsp?newsMLId=20100607001598).

28. Información de Eleftheria Parpis, "Must Love Dogs", *Adweek*, 18 de febrero de 2008, revisado en [www.adweek.com](http://www.adweek.com); y "The PEDIGREE Adoption Drive Partners with Dog Lover Carrie Underwood to Help Homeless Dogs", 12 de febrero de 2010, revisado en [www.mars.com/global/news-and-media/press-releases/news-releases.aspx?SiteId=94&Id=1767](http://www.mars.com/global/news-and-media/press-releases/news-releases.aspx?SiteId=94&Id=1767).

29. Información de [www.haworth.com/en-us/Products/Furniture/Seating/Desk/Pages/Zody.aspx](http://www.haworth.com/en-us/Products/Furniture/Seating/Desk/Pages/Zody.aspx), revisado en octubre de 2010.

30. Nanette Byrnes, "Pepsi Brings in the Health Police", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de enero de 2010, pp. 50-51.

31. Adaptado de material encontrado en Jeff Heilman, "Rules of Engagement", *The Magazine of Branded Engagement*, invierno de 2009, pp. 7-8.

32. Véase The World Bank, "The Costs of Corruption", 8 de abril de 2004, revisado en <http://tinyurl.com/ytavm>; "Bribe Payers Index 2008", *Transparency International*, [www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/bpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi); y "Global Corruption Report 2009", *Transparency International*, revisado en [www.transparency.org/publications/gcr/gcr\\_2009](http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009).

33. Véase Samuel A. DiPiazza, hijo, "Ethics in Action", *Executive Excellence*, enero de 2002, pp. 15-16; Samuel A. DiPiazza, hijo, "It's All Down to Personal Values", agosto de 2003, revisado en [http://www.hollywoodreporter.com/hr/search/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=2000910](http://www.hollywoodreporter.com/hr/search/article_display.jsp?vnu_content_id=2000910); y "Ethics and Business Conduct", [www.pwc.com/ethics](http://www.pwc.com/ethics), revisado en noviembre de 2010.

34. DiPiazza, "Ethics in Action", p. 15.

35. David A. Lubin y Daniel C. Esty, "The Sustainability Imperative", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 41-50.

## Apéndice

1. Esto se calcula al despejar la siguiente ecuación y obtener el precio: porcentaje de sobreprecio =  $(\text{precio} - \text{costo}) \div \text{precio}$ .
2. Nuevamente, utilizando la ecuación básica de la utilidad, establecemos una utilidad igual a  $\text{ROI} \times I = (\text{P} \times \text{Q}) - \text{TFC} - (\text{Q} \times \text{UVC})$ . Al calcular Q obtenemos  $\text{Q} = [\text{TFC} + (\text{ROI} \times I)] \div (\text{P} - \text{UVC})$ .
3. U.S. Census Bureau, disponible en <http://www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf>, revisado el 26 de octubre de 2009.
4. "Broadband Internet to Reach 77 Percent of Households by 2012", disponible en [www.tmcnet.com/voip/ip-communications/articles/35393-gartner-broadband-internet-reach-77-percent-households-2012.htm](http://www.tmcnet.com/voip/ip-communications/articles/35393-gartner-broadband-internet-reach-77-percent-households-2012.htm), revisado el 25 de agosto de 2008.
5. Véase Roger J. Best, *Market-Based Management*, 4ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
6. La contribución total también se puede calcular a partir de la contribución de unidad y el volumen de unidad: contribución total = contribución de unidad  $\times$  ventas unitarias. Las unidades totales vendidas fueron 297 619, que se podría calcular al dividir las ventas totales entre el precio por unidad (\$100 millones  $\times$  \$336). Contribución total = \$70 contribución unitaria  $\times$  297 619 unidades = 20 833 330 dólares (diferencia debida al redondeo).
7. Recuerde que el margen de contribución del 21 por ciento se basó en los costos variables que representan el 79 por ciento de las ventas. Por lo tanto, si no conocemos el precio, podemos establecer un precio de un dólar. Si el precio es igual a un dólar, los costos variables son de 79 centavos y la contribución unitaria es de 21 centavos. Si se disminuyera el precio en un 10 por ciento, el nuevo precio sería de 90 centavos. No obstante, los costos variables no cambian sólo por disminuir el precio, de manera que la contribución unitaria y el margen de contribución disminuyan de la siguiente manera:

	Viejo	Nuevo (reducción del 10%)
Precio	\$1.00	\$0.90
- Costo unitario variable	\$0.79	\$0.79
= Contribución unitaria	\$0.21	\$0.11
Margen de contribución	$\$0.21 / \$1.00 = 0.21$ o 21%	$\$0.11 / \$0.90 = 0.12$ o 12%

# Glosario

**Acercamiento** Cuando el vendedor tiene un perfil claro del cliente.

**Actitud** Evaluaciones, sentimientos y tendencias, consistentemente favorables o desfavorables, de una persona hacia un objeto o una idea.

**Adaptación de la comunicación** Estrategia de comunicación global que adapta por completo los mensajes publicitarios a los mercados locales.

**Adaptación del producto** Ajustar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales en mercados extranjeros.

**Administración de la cadena de suministro** Administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los revendedores y los consumidores finales.

**Administración de la fuerza de ventas** Análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

**Administración de las relaciones con el cliente (CRM)** El proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayor valor y satisfacción.

**Administración de las relaciones con los socios** Trabajo cercano con los socios de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer un mayor valor a los consumidores.

**Administración de marketing** El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones rentables con ellos.

**Administración del canal de marketing** Seleccionar manejar y motivar a los miembros individuales del canal, así como evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

**Administración logística integrada** Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

**Adquisición electrónica** Compras realizadas mediante conexiones electrónicas entre compradores y vendedores, por lo regular en línea.

**Agencia de publicidad** Compañía de servicios de marketing que ayuda a las empresas a planear, preparar, implementar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

**Agente** Mayorista que representa a los compradores o vendedores de forma relativamente permanente, que sólo efectúa unas cuantas funciones y no adquiere la propiedad de los bienes.

**Ambientalismo** Movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales, cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futura de la gente.

**Análisis de cartera** Herramienta mediante la cual la gerencia identifica y evalúa los diversos negocios que constituyen la empresa.

**Análisis de los competidores** Proceso de identificar a los principales competidores; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, y patrones de reacción, así como seleccionar a los competidores que se enfrentarán o se evitarán.

**Análisis de negocios** Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si esos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

**Análisis del valor para el cliente** Análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios son valorados por los clientes, y en la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

**Análisis FODA** Evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) de la empresa.

**Aplicación del marketing** Proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

**Aprendizaje** Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

**Asesino de la categoría** Gran tienda de especialidades que tiene un enorme surtido de una línea particular, y que es atendida por empleados conocedores.

**Baby boomers** Las 78 millones de personas que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964 en los Estados Unidos.

**Base de datos de los clientes** Conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes individuales o prospectos de éstos; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

**Bases de datos comerciales en línea** Conjuntos de información que están disponibles en fuentes comerciales o en línea vía Internet.

**Bases de datos internas** Conjuntos electrónicos de información de consumidores y mercados, que se obtienen de fuentes de datos dentro de la compañía.

**Benchmarking** El proceso de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.

**Blogs** Diarios en línea donde las personas publican sus ideas, por lo general de un tema bien definido.

**Búsqueda de información** Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador, en la que se estimula al consumidor para que busque mayor información; podría ser que el consumidor sólo preste más atención, o que inicie una búsqueda activa de información.

**Búsqueda de prospectos** El vendedor o la compañía identifica clientes potenciales calificados.

**Búsqueda de proveedores** Etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador intenta encontrar a los mejores fabricantes.

**Cadena de tiendas** Dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan juntas.

**Cadena de valor** Serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa.

**Cadena servicio-utilidades** Cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

**Caducidad del servicio** Los servicios no pueden almacenarse para un uso o una venta posteriores.

**Calidad del producto** Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

**Canal de distribución convencional** Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas y detallistas (minoristas) independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de incrementar al máximo sus utilidades, incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

**Canal de distribución indirecto** Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

**Canal de marketing directo (canal de nivel cero)** Canal de marketing que no tienen niveles de intermediarios.

**Canales de comunicación no personales** Medios de comunicación que envían mensajes sin contacto ni retroalimentación personales; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

**Canales de marketing (o canal de distribución)** Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

**Canales personales de comunicación** Canales mediante los cuales dos o más individuos se comunican directamente entre sí; incluyen la comunicación en persona, vía telefónica o por correo electrónico, o incluso a través de un chat por Internet.

**Cartera de negocios** Conjunto de negocios y productos que conforman a la empresa.

**Centro comercial** Grupo de negocios minoristas reunidos en un lugar que se planea, desarrolla, posee y maneja como una unidad.

**Centro de compras** Todas las personas y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras.

**Centro de distribución** Almacén grande, automatizado, diseñado para recibir mercancía de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente, y entregar la mercancía a los clientes lo más rápido posible.

**Ciclo de vida del producto (CVP)** El curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, lanzamiento, crecimiento, madurez y decadencia.

**Cierre** El vendedor levanta un pedido del cliente.

**Clases sociales** Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos

miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

**Club de bodega** También conocido como club de precios reducidos que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos de marca a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.

**Comercialización** Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

**Comerciante mayorista** Negocio mayorista de propiedad independiente que se vuelve dueño de la mercancía que maneja.

**Compañía centrada en el cliente** Compañía que se concentra en los clientes al diseñar sus estrategias de marketing, y procura entregar un valor superior a sus clientes meta.

**Compañía centrada en el mercado** Empresa que presta una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores, al diseñar sus estrategias de marketing.

**Compañía global** Empresa que, al operar en más de un país, obtiene ventajas en sus costos de investigación y desarrollo, producción, marketing y financiamiento, además de prestigio, que no tienen los competidores exclusivamente nacionales.

**Comportamiento de compra complejo** Comportamiento de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una gran participación del consumidor en una compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

**Comportamiento de compra de negocios** Comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios, que se venden, arriendan o entregan a otros.

**Comportamiento de compra del consumidor** Conducta de compra de los consumidores finales: los individuos y familias que compran bienes y servicios para su consumo personal.

**Comportamiento de compra que busca la variedad** Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de éstos, aunque perciban diferencias significativas entre las marcas.

**Comportamiento de compra que reduce la disonancia** Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por un alto grado de involucramiento por parte del consumidor, pero escasas diferencias percibidas entre las marcas.

**Comportamiento habitual de compra** Conducta de compra del consumidor en situaciones que se caracterizan por la baja participación del consumidor y la percepción de pocas diferencias importantes entre las marcas.

**Comportamiento posterior a la compra** Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o en su insatisfacción.

**Compradores** Individuos en el centro de compras de una organización que efectúan una compra real.

**Comunicación de marketing integrada (CMI)** Integración y coordinación cuidadosas de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos o servicios.

**Comunidad económica** Grupo de naciones que se organizan para trabajar hacia metas comunes en la regulación del comercio internacional.

**Concepto creativo** La “gran idea” convincente que dará vida a la estrategia del mensaje publicitario de una forma distintiva y memorable.

**Concepto de marketing de la sociedad** La idea de que las decisiones de marketing de una compañía debería tomar en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

**Concepto de marketing** Filosofía según la cual el logro de los objetivos y metas de la organización dependen de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores.

**Concepto de producción** La idea de que los consumidores prefieren artículos que están disponibles y son costeables, y que la organización debe, por lo tanto, enfocarse en incrementar la eficiencia de la producción y de la distribución.

**Concepto de producto** Versión detallada de la idea de un nuevo producto, planteada en términos significativos para los clientes.

**Concepto de rueda de ventas minoristas** Concepto de ventas al por menor (minorista) según el cual los nuevos tipos de minoristas suelen iniciar con operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría, pero que luego se convierten en operaciones de precio y servicio más elevados, hasta llegar a ser iguales a los minoristas convencionales a los que sustituyeron.

**Concepto de ventas** Idea de que los consumidores no comprarán un número suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de ventas y de promoción a gran escala.

**Concesión** Dinero promocional que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio del compromiso de exhibir sus productos de alguna forma.

**Conflicto de canal** Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing con respecto a las metas, funciones y recompensas: quién hará qué y qué obtendrá a cambio.

**Consumidorismo** Movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores.

**Contratación gerencial** Empresa conjunta en la que la compañía nacional ofrece los conocimientos gerenciales a una compañía extranjera que aporta el capital; la empresa nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

**Control de marketing** Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, así como de tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.

**Corredor** Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes y cuya función es reunir a quienes compran y a quienes venden, y ayudarles en la negociación mediante una comisión.

**Correo no deseado (spam)** Mensajes comerciales por correo electrónico que no fueron solicitados ni deseados.

**Costos fijos (costos de operación)** Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

**Costos totales** Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

**Costos variables** Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

**Creencia** Pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

**Crowdsourcing** Invitación a grandes comunidades de personas (clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, e incluso al público en general) al proceso de innovación de un producto.

**Cultura** Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones significativas.

**Cuota de ventas** Estándar que establece la cantidad de ventas que deberá hacer un vendedor y que indican cómo deberían dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

**Curva de demanda** Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo dado, a los diferentes precios que podrían cobrarse.

**Curva de experiencia (curva de aprendizaje)** Baja en el costo de producción promedio por unidad, que es el resultado de la acumulación de experiencia en la producción.

**Datos primarios** Información que se recaba para un propósito específico.

**Datos secundarios** Información que ya existe en algún lado y que se recabó para alguna otra finalidad.

**Decisión de compra** Decisión del comprador con respecto a qué marca comprar.

**Declaración de posicionamiento** Enunciado acerca del objetivo de la organización; lo que desea lograr en el entorno más general.

**Declaración de posicionamiento** Enunciado que resume el posicionamiento de la compañía o de la marca. Adopta el siguiente formato: *para (segmento y necesidad meta) nuestra (marca) es (el concepto) que (señala de diferencia).*

**Demanda derivada** Demanda comercial que en última instancia proviene (deriva de) la demanda de bienes de consumo.

**Demandas** Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

**Demografía** Estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

**Depuración de ideas** Examinar ideas de productos nuevos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

**Desarrollo de la estrategia de marketing** Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto, con base en el concepto del producto.

**Desarrollo de mercado** Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

**Desarrollo de producto nuevo** Desarrollo de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando labores de investigación y desarrollo de la compañía.



**Desarrollo de productos nuevos basado en equipos** Estrategia de desarrollo de productos nuevos, en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, intercalando los pasos del proceso de desarrollo del producto, buscando ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

**Desarrollo de proveedores** Desarrollo sistemático de redes de proveedores-socios, para asegurar un abastecimiento apropiado y confiable de productos y materiales que utilizarán para fabricar los productos propios o para revender a los demás.

**Desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente** Desarrollo de un producto nuevo que se concentra en encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para los mismos.

**Desarrollo del producto 1** Convertir el concepto del producto en un bien físico para garantizar que la idea del producto sea una oferta viable de mercado. **2** Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

**Descripción general de necesidades** Etapa del proceso de compra de negocios en la que un comprador describe las características generales del mercado meta y la cantidad que necesita de un artículo.

**Descuento** Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.

**Deseos** Forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo.

**Desintermediación** Eliminación de los intermediarios del canal de marketing por parte de los fabricantes del producto o servicio, o el desplazamiento de los distribuidores tradicionales por parte de nuevos tipos radicales de intermediarios.

**Detallista** vea Minorista.

**Determinación de costos por objetivo** Fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán que se cumpla con ese precio.

**Diferenciación** Diferenciar en realidad la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

**Diseño del canal de marketing** Crear canales de marketing eficaces al analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal, e identificar las principales alternativas de canal y evaluarlas.

**Disonancia cognoscitiva** Es el estado en que se encuentra una persona cuando tiene dos pensamientos que se contradicen entre sí.

**Distribución exclusiva** Otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

**Distribución intensiva** Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible.

**Distribución selectiva** Uso de dos o más intermediarios (aunque no de todos) que estén dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

**Diversificación** Crecimiento de una empresa al iniciar o adquirir negocios que están fuera de sus productos y mercados actuales.

**Elasticidad de precios** Medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

**Empaque** Actividades que incluyen el diseño y la producción del contenedor o la envoltura de un artículo.

**Empresa centrada en los competidores** Compañía cuya actividad se basa principalmente en las acciones y reacciones de los competidores.

**Empresa conjunta** Ingreso en mercados extranjeros en asociación con compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

**Empresas sólo en línea** Las llamadas empresas punto-com, que sólo operan en línea, sin presencia en el mercado tradicional.

**Empresas tradicionales y en línea** Compañías tradicionales que incorporaron el marketing en línea a sus operaciones.

**Entorno cultural** Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de una sociedad.

**Entorno de marketing** Participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

**Entorno económico** Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

**Entorno natural** Recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

**Entorno político** Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una sociedad.

**Entorno tecnológico** Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado.

**Especificación de pedido-rutina** Etapa del proceso de compra de negocios en la cual el comprador redacta el pedido final con el proveedor elegido, indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías.

**Especificación de producto** Etapa del proceso de compra de negocios en la cual la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

**Estilo** Modo de expresión básico y distintivo.

**Estilo de ejecución** Enfoque, estilo, tono, palabras y formato utilizados para ejecutar un mensaje promocional.

**Estilo de vida** Patrón de vida de un individuo, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

**Estrategia de atracción** Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que "jale" el producto a lo largo del canal.

**Estrategia de empuje** Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales.

**Estrategia de la administración de las relaciones con el cliente (CRM)** Administración de la información detallada acerca de los clientes individuales y el manejo cuidadoso de los puntos de contacto con ellos para incrementar al máximo su lealtad.

**Estrategia de marketing** Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones rentables con él.

**Estrategia de publicidad** Estrategia que utiliza la compañía para lograr sus objetivos de publicidad. Se compone de dos elementos principales: la creación de mensajes publicitarios y la selección de los medios de publicidad.

**Estrategias de marketing competitivas** Estrategias que posicionan de manera sólida a la compañía frente a sus competidores, y que le confieren la ventaja estratégica más consistente posible.

**Estructura de fuerza de ventas por clientes (o mercados)** Organización de fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.

**Estructura de la fuerza de ventas por producto** Organización de la fuerza de ventas, en la cual los individuos se especializan en vender sólo una porción de los artículos o líneas de la compañía.

**Estructura territorial de la fuerza de ventas** Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor una zona geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

**Etapas de crecimiento** Fase del ciclo de vida del producto, donde las ventas de éste comienzan a aumentar con rapidez.

**Etapas de decadencia** Etapa del ciclo de vida de un producto en la cual las ventas y ventas de un producto comienzan a disminuir.

**Etapas de introducción** Fase del ciclo de vida de un producto, en la cual el producto nuevo se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse.

**Etapas de madurez** Fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento en las ventas se reduce o se estanca.

**Etapas de preparación del comprador** Fases por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra, que incluyen la conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y, por último, la compra real.

**Evaluación de alternativas** Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor utiliza información para evaluar las marcas alternativas del conjunto de opciones.

**Exportación** Ingresar a un mercado extranjero, vendiendo bienes producidos en el país de origen de la empresa.

**Extensión de línea** Uso de una marca para nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente.

**Extensión de marca** Usar el nombre de una marca ya existente para nuevas categorías de productos.

**Extensión directa del producto** Comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno.

**Fabricación por contrato** Estrategia conjunta en la cual una empresa contrata a fabricantes en un mercado extranjero para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

**Fijación de precios basada en el costo** Fijación de los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

**Fijación de precios basada en el valor para el cliente** Fijar precios con base en el valor percibido por los compradores, y no en el costo de quien vende.

**Fijación de precios basada en la competencia** Establecer precios con base en las estrategias, precios, costos y ofertas de mercado de los competidores.

**Fijación de precios de costo más margen** Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

**Fijación de precios de entrega uniforme** Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual la compañía cobra el mismo precio más flete a todos los clientes, sin importar su ubicación.

**Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta)** Fijar el precio con la finalidad de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto.

**Fijación de precios de producto cautivo** Establecer el precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para máquinas de afeitar y los juegos para una consola de videojuegos.

**Fijación de precios de producto opcional** Fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.

**Fijación de precios de productos colectivos** Mezclar varios productos y ofrecer el conjunto por un precio reducido.

**Fijación de precios de subproductos** Establecer un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto original.

**Fijación de precios dinámica** Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones específicas.

**Fijación de precios geográfica** Fijar los precios para los clientes localizados en diferentes partes del país o del mundo.

**Fijación de precios LAB en el origen** Estrategia de precios geográfica en la que los bienes se colocan libres a bordo de un transporte; el cliente paga el flete real desde la fábrica hasta el destino.

**Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado** Fijar un precio elevado para un producto nuevo, con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.

**Fijación de precios para penetrar el mercado** Fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

**Fijación de precios por absorción de fletes** Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una

parte de los cargos de transporte reales, para conseguir un pedido deseado.

**Fijación de precios por línea de productos** Fijar los incrementos de precios entre diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.

**Fijación de precios por punto base** Estrategia geográfica de asignación de precios donde el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta donde está el cliente.

**Fijación de precios por valor** Ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

**Fijación de precios por valor agregado** Anejar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía, y cobrar precios más elevados.

**Fijación de precios por zona** Estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual la compañía define dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

**Fijación de precios promocional** Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

**Fijación de precios psicológica** Estrategia de fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

**Fijación de precios segmentada** Vender un producto o servicio a dos o más precios, sin que la diferencia en los precios se base en diferencias en los costos.

**Focus group (grupo de enfoque)** Entrevista personal que consiste en invitar entre seis y diez personas a reunirse durante algunas horas, con un entrevistador entrenado, para hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador "enfoca" la discusión grupal en temas relevantes. Se le conoce también como sesión de grupo.

**Franquicia** Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y empresarios independientes (franquiciarios) que compran el derecho a poseer y a operar una o más unidades del sistema de la franquicia.

**Fuerza de ventas interna** Vendedores internos que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por Internet o que reciben visitas de compradores potenciales.

**Fuerza de ventas exterior (o fuerza de ventas en campo)** Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

**Generación de ideas** Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

**Generación del milenio (o Generación Y)** Los 83 millones de hijos de los *baby boomers*, nacidos entre 1977 y 2000 en Estados Unidos.

**Generación X** Los 45 millones de individuos que nacieron entre 1965 y 1976, durante la "disminución de nacimientos" que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos en los Estados Unidos.

**Grupo** Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

**Grupo estratégico** Conjunto de empresas en una industria que siguen la misma estrategia o una similar.

**Grupos de enfoque en línea** Reunión de un pequeño grupo de personas en línea con un moderador capacitado, para hablar acerca de un producto, servicio u organización y adquirir conocimientos cualitativos acerca de las actitudes y comportamiento de los consumidores.

**Influencia del rumor** Comunicación personal acerca de un producto entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

**Influenciadores** Personas del centro de compras de una organización que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones, y también brindan información para evaluar alternativas.

**Inseparabilidad de servicio** Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.

**Intangibilidad del servicio** Los servicios: no se observan, degustan, tocan, escuchan o huelen antes de comprarse.

**Inteligencia competitiva de marketing** Recopilación y análisis sistemáticos de la información pública disponible acerca de consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de marketing.

**Intercambio** Transacción entre dos o más partes que poseen un objeto de valor para la contraparte, y que tienen el poder de comunicarse y están dispuestos a llegar a un acuerdo para satisfacer sus necesidades.

**Intermediarios de marketing** Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes y servicios con los compradores finales.

**Internet** Sistema público de redes de computadoras, que conecta a usuarios de todos los tipos en todo el mundo entre sí, y que representa un depósito increíblemente grande de información.

**Invencción de producto** Crear productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

**Inversión directa** Ingresar en un mercado extranjero mediante la creación de instalaciones de ensamblado o de fabricación en el extranjero.

**Investigación causal** Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de las relaciones de causa y efecto.

**Investigación de mercados** Diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

**Investigación de mercados en línea** Recopilación en línea de datos primarios mediante encuestas por Internet, grupos de enfoque en línea, experimentos basados en la web o el seguimiento del comportamiento de los consumidores en línea.

**Investigación descriptiva** Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas de marketing, las situaciones o los mercados, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

**Investigación etnográfica** Forma de investigación observacional que implica enviar personal capacitado a revisar e interactuar con los consumidores en su “entorno natural”.

**Investigación experimental** Recopilación de datos primarios seleccionando grupos apareados de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas.

**Investigación exploratoria** Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas u oportunidades y a sugerir hipótesis.

**Investigación observacional** Obtención de datos primarios observando a individuos, acciones y situaciones pertinentes.

**Investigación por encuesta** Obtención de datos primarios al preguntar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

**Líder de mercado** Empresa en una organización manufacturera, de servicios o de ideas que tiene la mayor participación en el mercado.

**Líder de opinión** Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejerce una influencia sobre los demás.

**Línea de producto** Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de establecimientos o caen dentro de ciertos rangos de precio.

**Logística de marketing (o distribución física)** Planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a cambio de utilidades.

**Logística de terceros proveedores (o proveedores independientes) (3PL)** Proveedor de logística independiente que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

**Macroentorno** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**Madison & Vine** Término que ha llegado a representar la unión de la publicidad y el entretenimiento, en un esfuerzo por abrirse paso en la saturación de medios y crear nuevas formas para llegar a los clientes con mensajes más atractivos.

**Manejo de objeciones** El vendedor busca evidencias que aclaren y venzan las objeciones que el cliente podría tener con respecto a la compra.

**Marca de tienda (o marca privada)** Marca de un producto o servicio, creada por un vendedor y que es de su propiedad.

**Marca** Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidores.

**Marcas conjuntas** Práctica del uso de nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en el mismo producto.

**Marketing** Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen estrechas relaciones con ellos, para obtener a cambio valor de los consumidores.

**Marketing con sentido de misión** Principio del marketing sustentable según el cual una compañía debería definir su misión en amplios términos sociales y no considerando sólo unos cuantos productos.

**Marketing concentrado (de nichos)** Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos específicos del mercado.

**Marketing de catálogo** Marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, en video o digitales, que se envían por correo a clientes seleccionados, se colocan en las tiendas o se ofrecen en línea.

**Marketing de comprador** Uso de publicidad y promociones en las tiendas para extender “al máximo” el valor de marca para incrementar las decisiones de compra favorables dentro de la tienda.

**Marketing de evento (patrocinios de evento)** Creación de un evento para marketing de marca o fungir como patrocinador único o participante de eventos organizados por otros.

**Marketing de la sociedad** Principio del marketing sustentable que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

**Marketing de prueba** Etapa del desarrollo del producto nuevo en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se ponen a prueba en ambientes de mercado más realistas.

**Marketing de rumor** Cultivar a líderes de opinión y lograr que difundan información sobre un producto o servicio a otras personas de su comunidad.

**Marketing de televisión de respuesta directa** Marketing directo por televisión que incluye anuncios televisivos de repuesta directa (o infomerciales), y canales de compras en casa.

**Marketing de valor para el cliente** Principio de marketing sustentable según el cual una compañía debe dedicar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

**Marketing diferenciado (o segmentado)** Estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a uno o varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

**Marketing directo** Conexiones directas con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y para cultivar relaciones perdurables con ellos.

**Marketing en línea de la empresa al cliente (B to C)** Negocios que venden bienes y servicios en línea a clientes finales.

**Marketing en línea del consumidor a las empresas (C-to-B)** Intercambios en línea donde los consumidores buscan vendedores, conocen su oferta e inician una compra, en ocasiones incluso guiando los términos de las transacciones.

**Marketing en línea entre consumidores (C-to-C)** Intercambios en línea de bienes e información entre los consumidores finales.

**Marketing en línea entre negocios (B to B)** Negocios que utilizan el marketing en línea para llegar a nuevos clientes de negocios, atender a los clientes existentes de manera más eficaz, y para hacer compras más eficientes y lograr mejores precios.

**Marketing en línea** Esfuerzos para comercializar productos y servicios y para establecer relaciones con los clientes a través de Internet.

**Marketing generado por consumidores** Intercambios de marca creados por los propios consumidores, tanto invitados como no invitados, mediante los cuales participan cada vez más en la creación de sus propias experiencias de marca y las de otros consumidores.

**Marketing global adaptado** Estrategia de marketing internacional que adapta la estrategia de marketing y los elementos de la mezcla a cada mercado meta internacional, asumiendo un mayor costo pero con la expectativa de una mayor participación de mercado y mayores utilidades.

**Marketing global estandarizado** Estrategia de marketing internacional que utiliza básicamente la misma estrategia y mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la compañía.

**Marketing individual** Adaptación de los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de los clientes individuales; también se conoce como *marketing uno a uno*, *marketing personalizado* y *marketing de mercados de uno*.

**Marketing innovador** Principio del marketing sustentable que requiere que una compañía busque mejoras reales tanto en los productos como en el proceso de marketing.

**Marketing interactivo** Capacitar a los empleados de servicio en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

**Marketing interno** Inducir y motivar al personal que tiene contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo al servicio para que trabajen en equipo y busquen la satisfacción de los clientes.

**Marketing local** Ajuste de marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos locales de consumidores como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas.

**Marketing no diferenciado (masivo)** Estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos del mercado e intentar llegar a todo el mercado con una sola oferta.

**Marketing orientado al consumidor** Principio de marketing sustentable según el cual la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

**Marketing por correo directo** Marketing directo mediante el envío de una oferta, anuncio, recordatorio u otros mensajes comerciales a una persona hacia una dirección virtual o física específica.

**Marketing social** Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de los individuos, con el fin de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

**Marketing sustentable** Marketing responsable a nivel social y ambiental, que satisface las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, y al mismo tiempo preserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

**Marketing viral** Versión de Internet del marketing de rumor: sitios web, videos, correos electrónicos u otras formas de marketing, que son tan infecciosos que los clientes desearán pasárselos a sus amigos.

**Matriz de expansión de productos/mercados** Herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de mercados y de productos, o la diversificación.

**Matriz de participación de crecimiento** Método de planeación que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

**Mayorista** Compañía que se dedica *principalmente* a actividades de venta al por mayor.

**Medios publicitarios** Vehículos que se utilizan para entregar los mensajes publicitarios a su público previsto.

**Mercado** Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

**Mercado de consumidores** Todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

**Mercado gubernamental** Unidades gubernamentales, en los niveles federal, estatal y local, que compran o arriendan bienes y servicios para realizar las principales funciones del gobierno.

**Mercado institucional** Escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que ofrecen bienes y servicios a las personas que están bajo su cuidado.

**Mercado meta 1** Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender. **2** Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar ingresar en él.

**Método costeable** Fijar el presupuesto de promoción a un nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía puede pagar.

**Método de objetivo y tarea** Establecer el presupuesto de promoción 1) definiendo objetivos de promoción específicos, 2) determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y 3) estimando los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

**Método de paridad competitiva** Establecer el presupuesto de promoción igualando la inversión de los competidores.

**Método del porcentaje de ventas** Determinar el presupuesto de promoción como un porcentaje de las ventas reales o estimadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

**Mezcla de marketing** Conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

**Mezcla de productos (o cartera de productos)** Conjunto de todas las líneas de productos y los artículos que una determinada compañía ofrece a la venta.

**Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing)** Mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con los mismos.

**Microentorno** Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

**Micromarketing** Práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y los gustos de segmentos individuales y locales específicos de clientes; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

**Minorista** Negocio cuyas ventas provienen *principalmente* de la venta al menudeo (venta minorista).

**Minorista de precio reducido** Minorista que compra a precios de mayoreo menores que los normales y que vende a precios menores que los de venta al por menor. Como ejemplos están las ventas de fábrica, los comerciantes independientes y los clubes de bodega.

**Minorista de servicio** Vendedor minorista cuya línea de productos es en realidad un servicio, como los hoteles, líneas aéreas, bancos, universidades y muchos otros.

**Minorista independiente de precio reducido** Minorista de precio reducido que es propiedad de empresarios, u operado por éstos de manera independiente; o bien, es una división de una corporación de ventas al menudeo (minoristas) más grande.

**Miopía de marketing** El error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrece una compañía, que a los beneficios y experiencias producidos por los mismos.

**Moda** Estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado.

**Moda pasajera** Temporada de ventas inusualmente altas, causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o marca.

**Motivo (impulso)** Necesidad lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla.

**Muestra** Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población.

**Necesidades** Estados de carencia percibida.

**Nicho de mercado** Empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran.

**Nivel de canal** Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.

**Objetivo de publicidad** Tareas de comunicación e indicadores específicos que se esperan obtener de un público *meta* específico, durante un *tiempo* determinado.

**Obtención de licencia** Método de ingreso a un mercado extranjero, en el cual la compañía establece un acuerdo con un concesionario en el mercado extranjero.

**Ofertas de mercado** Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

**Organización de franquicia** Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

**Participación del cliente** Porción de la compra del cliente que una compañía obtiene en sus categorías de productos.

**Penetración de mercado** Crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

**Percepción** Proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

**Percepción del consumidor** Conocimiento claro de los clientes y del mercado, que se deriva de la información de marketing que se convierte en la base para crear valor y relaciones con el cliente.

**Perspectiva de canal integral** Diseñar canales internacionales que toman en cuenta toda la cadena global de suministro y el canal de marketing, creando una red global de entrega de valor eficaz.

**Petición de propuestas** Etapa del proceso de compra de negocios en la que el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten sus propuestas.

**Planeación estratégica** Proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

**Posición de producto** Forma en la que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

**Posicionamiento** Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes y emociones de los consumidores meta.

**Preacercamiento** El vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente potencial, antes de realizar una visita de ventas.

**Precio** Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

**Precios de referencia** Precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico.

**Presentación** El vendedor relata la "historia de valor" del producto al comprador, mostrándole cómo la oferta de la compañía resolverá el problema del cliente.

**Presupuesto de promoción** El dinero y otros recursos asignados a un producto o al programa de publicidad y de promoción de una empresa.

**Proceso de adopción** Proceso mental que atraviesa una persona, desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final.

**Proceso de compra** Proceso de toma de decisiones mediante el cual los compradores de negocios determinan cuáles productos y servicios deben adquirir sus organizaciones, y luego localizan, evalúan y eligen entre diferentes proveedores y marcas.

**Proceso de venta** Pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de los prospectos, el preacercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento.

**Producto** Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

**Producto de compras** Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

**Producto de consumo** Artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

**Producto de conveniencia** Bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y de compra.

**Producto de especialidad** Producto de consumo con características o identificación de marca únicas, por el cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

**Producto industrial** Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento más extenso o para utilizarse en las actividades de un negocio.

**Producto no buscado** Bien de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero que normalmente no piensan comprar.

**Producto nuevo** Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevo.

**Productos agradables** Bienes que ofrecen una alta satisfacción inmediata, aunque a la larga podrían dañar a los consumidores.

**Productos deficientes** Productos que no tienen ni atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

**Productos deseables** Bienes que ofrecen tanto satisfacción inmediata elevada como grandes beneficios a largo plazo.

**Productos saludables** Bienes que tienen escaso atractivo, pero que a largo plazo podrían beneficiar a los consumidores.

**Promoción de ventas** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.

**Promociones comerciales** Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel, la promocionen y la acerquen a los consumidores.

**Promociones de negocios** Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

**Promociones para consumidores** Herramientas de promoción de ventas para incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo, o mejorar las relaciones a largo plazo con los mismos.

**Propiedad conjunta** Empresa conjunta en la que una compañía se une a inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local donde la compañía comparte la propiedad y el control.

**Propuesta de valor** Posicionamiento total de una marca: la mezcla completa de beneficios en los que se ha posicionado.

**Prueba del concepto** Prueba de concepto de un producto nuevo con un grupo de consumidores meta para determinar si éstos lo perciben claramente y si sienten una fuerte atracción o no.

**Publicidad** Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

**Publicidad en línea** Mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan por la web, incluyen los desplegados, anuncios relacionados con las búsquedas, anuncios clasificados en línea y otros tipos.

**Público** Cualquier grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

**Recompra directa** Situación de compra de negocios donde el comprador vuelve a ordenar de manera regular algo sin modificaciones.

**Recompra modificada** Situación de compra de negocios en la cual el comprador busca modificar especificaciones, precios, términos o proveedores del producto.

**Reconocimiento de las necesidades** Primera etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

**Reconocimiento del problema** La primera fase del proceso de compra de negocios, en la cual alguien de la empresa reconoce un problema o una necesidad que es posible satisfacer al adquirir un bien o servicio.

**Red de entrega de valor** Sistema conformado por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes "se asocian" entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la entrega de valor para el cliente.

**Redes sociales en línea** Comunidades sociales en línea (blogs, sitios web de redes sociales o incluso mundos virtuales) donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.

**Relaciones administradas por el cliente** Relaciones de marketing en las que las clientes, facultados por las nuevas tecnologías digitales de la actualidad, interactúan con compañías y entre sí para conformar sus relaciones con las marcas.

**Relaciones públicas (RP)** Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la obtención de publicidad favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

**Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)** Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.

**Rendimiento sobre la inversión promocional** Utilidad neta de una inversión promo-

cional dividida entre los costos de la inversión promocional.

**Retador del mercado** Empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace esfuerzos por incrementar su participación de mercado en una industria.

**Revisión del desempeño** Etapa del proceso de compra de negocios en la que el comprador evalúa el desempeño de los proveedores, y decide si continuará con ellos, los cambiará o prescindirá de ellos.

**Satisfacción del cliente** Grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio coincide con las expectativas del consumidor.

**Segmentación conductual** Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores ante un producto.

**Segmentación del mercado** Dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

**Segmentación demográfica** División del mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

**Segmentación entre mercados** Formación de grupos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares, aunque se encuentren en diferentes países.

**Segmentación geográfica** División del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

**Segmentación por beneficios** División del mercado en segmentos, de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

**Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida** División de un mercado en diferentes grupos por edad y por etapa del ciclo de vida.

**Segmentación por género** División del mercado en diferentes grupos con base en el género de las personas.

**Segmentación por ingresos** Dividir el mercado en distintos grupos según los ingresos.

**Segmentación por ocasión** División de un mercado en grupos según las situaciones en las que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

**Segmentación psicográfica** Dividir un mercado en diferentes grupos con base en características como la clase social, el estilo de vida o la personalidad.

**Segmento de mercado** Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

**Seguidor de mercado** Compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación de mercado.

**Seguimiento** Verificación que hace el vendedor después de una venta para asegurar la satisfacción del cliente y tener ventas repetidas en el futuro.

**Selección de proveedores** Etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador estudia propuestas y elige a uno o más proveedores.

**Servicio** Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo.

**Sistema de distribución multicanal** Sistema de distribución en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

**Sistema de información de marketing (SIM)** Personal y procedimientos para evaluar y desarrollar las necesidades de información, así como para ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar los conocimientos aplicables sobre los clientes y el mercado.

**Sistema de marketing horizontal** Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

**Sistema de marketing vertical (SMV)** Estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan.

**Sitio web corporativo (o de marca)** Sitio web diseñado para incrementar la preferencia de los clientes, recibir retroalimentación de los mismos y complementar otros canales de ventas, más que vender directamente los productos de la compañía.

**Sitio web de marketing** Página web que motiva a los consumidores a establecer interacciones que los acercarán a una compra directa o a otro resultado de marketing.

**SMV Administrado** Sistema de marketing vertical que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución, no mediante propiedad común ni vínculos contractuales, sino por el tamaño y el poder de una de las partes.

**SMV contractual** Sistema de marketing vertical en el cual las compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución, se unen mediante el uso de contratos con la finalidad de economizar más o vender más de lo que podrían lograr por sí solas.

**SMV corporativo** Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece gracias a la propiedad en común.

**Subcultura** Grupo de personas que comparten un sistema de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas.

**Sucursales y oficinas de ventas del fabricante** Ventas al mayoreo por los fabricantes o

compradores mismos, sin utilizar mayoristas independientes.

**Supermercado** Tienda grande de autoservicio, de bajo costo, con bajo margen de utilidades y con alto volumen, que ofrece una amplia gama de productos alimentarios y domésticos.

**Supertienda** Tienda mucho más grande que un supermercado normal, que ofrece un amplio surtido de artículos alimentarios, no alimentarios y servicios de compra rutinaria.

**Sustentabilidad ambiental** Modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que respeten el ambiente y produzcan utilidades para la compañía.

**Tarea nueva** Situación de compra de negocios donde el comprador adquiere un bien o servicio por primera vez.

**Telemarketing** Uso del teléfono para vender directamente a los consumidores.

**Tienda de conveniencia** Tienda pequeña, situada cerca de un área habitacional, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y que trabaja una línea limitada de productos de conveniencia de rápido desplazamiento.

**Tienda de descuento** Establecimiento de venta al menudeo (o minorista) que ofrece mercancía estándar a precios más bajos debido a que acepta márgenes más reducidos y a que vende mayores volúmenes.

**Tienda de especialidad** Establecimiento de venta al menudeo que trabaja una línea de productos limitada, con un amplio surtido dentro de esa línea.

**Tienda departamental** Organización de venta al por menor que trabaja una amplia variedad de líneas de productos; cada línea se opera como un departamento individual, administrado por compradores o comerciantes especializados.

**Tomadores de decisiones** Personas del centro de compra de la organización que están facultadas, formal o informalmente, para seleccionar o aprobar a los proveedores finales.

**Transporte intermodal** Combinación de dos o más formas de transporte.

**Usuarios** Miembros de la organización de compra que usarán el producto o servicio.

**Valor de marca (Brand Equity)** Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.

**Valor de por vida para el cliente** Valor de todas las compras que el cliente haría durante toda una vida de preferencia.

**Valor del cliente** Valores combinados totales de la vida del cliente, de todos los clientes de la compañía.

**Valor percibido del cliente** Evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores.

**Variabilidad de servicio** La calidad de los servicios podría variar mucho, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.

**Vendedor** Persona que trabaja a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

**Venta al menudeo (venta minorista)** Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no comercial.

**Venta de fábrica** Operación al menudeo (venta al por menor) con descuentos, poseída y operada por un fabricante, y que por lo regular incluye bienes excedentes, descontinuados o irregulares del fabricante.

**Venta de sistemas (o venta de soluciones)** Comprar una solución a un problema a un solo comerciante, en un paquete, evitando así todas las decisiones individuales que intervienen en una situación de compra compleja.

**Ventaja competitiva** Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios, u ofreciendo mayores beneficios.

**Ventas 2.0** Combinación de prácticas innovadoras de ventas con tecnologías web 2.0 para incrementar la eficacia y la efectividad de la fuerza de ventas.

**Ventas al mayoreo** Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

**Ventas en equipo** Usar equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico e incluso la alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

**Ventas personales** Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente.

**Vigilantes u observadores** Personas en el centro de compras de la organización que controlan el flujo de información hacia los demás miembros involucrados.

# Créditos

**CAPÍTULO 1** 9 Cortesía de smart USA. 11 Glowimage. 13 Rough Guides Dorling Kindersley. 14 Newscom. 15 Newscom. 17 © 2010 Zappos.com, Inc., o sus subsidiarias. 18 © AJ Mast/The New York Times/Redux. 20 Cortesía de Stew Leonard's. 21 Newscom. 24 © 2008 De Beers Group. 23 Justin Sullivan/Getty Images. 26 Glowimage. 27 Newscom. 28 Cortesía de Patagonia, Inc. 28 Cortesía de ASPCA, Sarah McLaughlan y Eagle-Com.

**CAPÍTULO 2** 37 Riza Ayson. 41 Bloomberg por medio de Getty Images. 44 Newscom. 45 Cortesía de Grupo Salinas. 47 Newscom. 50 Newscom. 51 Las marcas registradas y los anuncios BURGER KING® se usan con autorización de Burger King Corporation. 56 Glowimage. 58 © MarketingNPV LLC. Todos los derechos reservados. Usada con autorización.

**CAPÍTULO 3** 65 Cortesía de Xerox Corporation. 68 © James Kirkikis. 69 Cortesía de Procter & Gamble. 70 Newscom. 71 Cortesía de Merrill Lynch Wealth Management, Bank of America Corporation. Fotógrafo: Chris Buck. 72 Cortesía de Virginia Tourism Corporation. 73 Amanda Kamen. 75 © 2010 Cisco Systems, Inc. 76 GEPA/Imago/Icon SMI 429/Newscom. 77 Cortesía de Tata Motors Limited. 80 Glowimage. 84 PR NEWSWIRE/Newscom. 85 Pepsi-Cola Company. Fotógrafo: Martin Wonnocott. 86 Kenneth Cole Productions, Inc. 88 Cortesía de Earthbound Farm. 90 Cortesía de Michael Whitford. Usada con autorización.

**CAPÍTULO 4** 97 Cortesía de Procter & Gamble. 98 AP Wide World Photos. 101 Cortesía de Barneys New York, Inc. 102 Cortesía de Radian6 Technologies Inc. 104 Cortesía de Red Bull North America. 108 Glowimage. 111 Glowimage. 112 Cortesía de Zoomerang, Market-Tools Company. 113 Cortesía de adidas AG. 115 Glowimage. 120 Cortesía de The Kroger Co. 121 Cortesía de Penske Truck Leasing Co., LP. 122 Marca registrada © 2010 Bibbentuckers. Todos los derechos reservados. Reproducido con autorización. 123 Cortesía de The Nielsen Company. 125 Newscom.

**CAPÍTULO 5** 133 Newscom. 136 Las marcas registradas y los anuncios BURGER KING® se usan con autorización de Burger King Corporation. 139 Cortesía de Chrysler Group LLC. 140 Cortesía de Mr. Youth, LLC I la generación de ideas. 141 Cortesía de Blendtec. 142 Pepsi-Cola Company 144 © Randy Faris/ CORBIS. 144 © Jochen Sand/Digital Vision/Getty Images Inc. 145 Cortesía de Axiom Corporation. 146 Cortesía de Triumph Motorcycles Ltd. 148 Glowimage. 149 Cortesía de la American Association of Advertising Agencies. 150 Pepsi-Cola Company. 153 Cortesía de Campbell Soup Company. 155 Marca registrada ©2010 Lexus. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 157 Cortesía de Hyundai Motor America.

**CAPÍTULO 6** 165 Glowimage. 168 Cortesía de W. L. Gore & Associates, Inc. GORE-TEX es una marca registrada de W.L. Gore & Associates, Inc. 2010. 169 Cortesía de The Dow Chemical Company 169 © Bill Varie/Somos Images/Corbis. 170 Newscom. 172 © Caro/ Alamy. 173 © Steve Prezant/ CORBIS. Todos los derechos reservados. 173 Glowimage 175 Glowimage. 177 Cortesía de Makino, Inc. 179 Cortesía de Cisco Systems Inc. 180 Newscom. 182 Cortesía de Federal Business Opportunities.

**CAPÍTULO 7** 189 Newscom. 191 193 Newscom. 196 M&M'S es una marca registrada de Mars, Incorporated y de sus subsidiarias. Esta marca registrada se usa con autorización. Mars, Incorporated no está asociada con Pearson. El anuncio se reprodujo con autorización de Mars, Incorporated. 197 Glowimage. 198 Cortesía de The Nielsen Company. 200 Cortesía de Anything Left-Handed. 202 © 2010 VF Corporation. Imagen usada con autorización de VF Corporation. 203 Cortesía de Etsy, Inc., y The Clay Collection. 205 Cortesía de TruMedia. 206 Newscom. 209 Newscom. 212 Cortesía de The Dial Corporation, Henkel Company.. 215 Cortesía de SABERTOOTH y Nissan. © 2010 Nissan. Los nombres de los modelos Nissan y su logotipo son marcas registradas de Nissan.

**CAPÍTULO 8** 223 Jeremy Brevard/Icon SMI. 225 Cortesía de Darden Restaurants, Inc. 225 Glowimage. 228 Newscom. 231 © 2010 OXO International Inc. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 232 © 2010 Amazon, Inc., o sus subsidiarias. Todos los derechos reservados. 233 Pepsi-Cola Company 235 PR NEWSWIRE/Newscom. 237 Cortesía de la Mayo

Foundation for Medical Education and Research. 239 Newscom. 240 © 2010 Zappos.com, Inc., o sus subsidiarias. 241 Adron Gardner/MCT/Newscom. 242 Cortesía de Southwest Airlines. 244 Kurtis Meyers. 245 Cortesía de Michael Schwab y Amtrak. 249 PR News Foto/Nickelodeon. 250 Cortesía de The Procter & Gamble Company. 252 Newscom.

**CAPÍTULO 9** 259 Newscom. 261 Cortesía de NewProductWorks, una división de GFK Strategic Innovation. Usada con autorización. www.gfkamerica.com/newproductworks. 262 Cortesía de 3M Company. 263 Reproducida con autorización de Netflix, Inc. Marca registrada © 2010 Netflix, Inc. Todos los derechos reservados. 264 Cortesía de Tesla Motors. 266 Glowimage. 267 Kentucky Grilled Chicken® y las imágenes relacionadas son cortesía de KFC Corporation. 271 Cortesía de LEGO Systems, Inc. LEGO MINDSTORMS® es una marca registrada de LEGO Systems, Inc. LEGO, el logotipo de LEGO, LEGO MINDSTORMS® son marcas registradas de LEGO Group. © 2010 The LEGO Group. 274 TABASCO® es una marca registrada de salsas y otros bienes y servicios; TABASCO, el diseño de la botella de TABASCO y los diseños de su etiqueta son propiedad exclusiva de McIlhenny Company, Avery Island, LA, USA 70513. www.TABASCO.com. 278 Reproducida con autorización. American Greetings Corporation. © AGC, Inc. 281 NESTLÉ y KIT KAT son marcas registradas de Société des Produits Nestlé S.A., Suiza, y se reproducen con la autorización del propietario de la marca registrada.

**CAPÍTULO 10** 289 Newscom. 290 Glowimage. 292 Cortesía de Steinway Musical Instruments, Inc. 293 Newscom. 295 Cortesía de Distroller, Amparín, S.A. de C.V. 301 Cortesía de Titus Cycles. 302 Colby Lysne. 304 Cortesía de The Home Depot, Inc. 305 Cortesía de Martha Sophia®.

**CAPÍTULO 11** 313 Cortesía GDP. 315 Newscom. 316 © 2010 Six Flags Theme Parks Inc. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 317 © 2010 Eastman Kodak Company. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 318 Cortesía de Biz Kid\$ y Woodland Park Zoo. 320 Newscom. 321 Glowimage. 322 Glowimage. 324 Newscom. 325 Glowimage. 326 Newscom. 328 Newscom. 329 Glowimage. 331 AP Photo/Reed Saxon.

**CAPÍTULO 12** 339 Newscom. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 341 Cortesía de Ford Motor Company. 345 Newscom. 346 Cortesía de Service Brands International, LLC. 347 Newscom. 350 Newscom. 351 Glowimage. 353 Cortesía de Bentley Houston. 354 Newscom. 356 Glowimage. 358 Glowimage. 362 Cortesía de American Trucking Associations. 364 © 2010 Logility, Inc. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 365 Cortesía de Ryder, Inc.

**CAPÍTULO 13** 373 Newscom. 374 Glowimage. 377 Cortesía GDP. 379 Cortesía GDP. 381 Cortesía GDP. 382 Newscom. 384 © Elise Amendola/AP Wide World. 384 Rough Guides Dorling Kindersley. 385 William Thomas Cain/Stringer/Getty Images. 387 Deidre Schoo/The New York Times/Redux Pictures. 388 Glowimage. 389 Cortesía de Whole Foods Market. "Whole Foods Market" es una marca registrada de Whole Foods Market IP, L.P. 390 RitzCamera.com es una organización de Ritz Interactive, Inc. Usada con autorización. 391 Glowimage. 392 Cortesía de The Stop & Shop Supermarket Company. 393 Mandy Roylance/IRC. 395 Cortesía de W. W. Grainger, Inc. 399 © Jose Luis Pelaez/ CORBIS. Todos los derechos reservados.

**CAPÍTULO 14** 407 © 2010 HDIP, Inc. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. La marca The Häagen-Dazs® es una marca registrada. 410 PR NEWSWIRE /Newscom. 411 Cortesía GDP. 413 Las marcas registradas y los anuncios BURGER KING® se usan con autorización de Burger King Corporation. 418 Cortesía de Mars, Incorporated. 419 Marca registrada © 2008 The Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. Reproducida con autorización. Fotografía © Kevin Dodge/Corbis. 420 Newscom. 421 Newscom. 423 Newscom. 425 Glowimage. 427 Cortesía de Frito-Lay, Inc.

**CAPÍTULO 15** 435 Usada con autorización de Microsoft Corporation. 438 Cortesía de Dunkin' Brands Inc. 439 Newscom. 440 Cortesía de www.istockphoto.com. 441 © Eric McAndless/American Broadcasting Companies, Inc. 444 Cortesía de Frito-Lay, Inc. 445 Cortesía de Etsy, Inc. 446 Cortesía

## C2 Créditos

de Ford Motor Company y Mike Rowe. 449 Newscom. 451 Cortesía de Denny's Corporation. 453 Cortesía de Visa International. 454 Cortesía del National Heart, Lung, and Blood Institute. 455 Glowimage. 456 Cortesía de Papa John's International, Inc.

**CAPÍTULO 16** 463 Newscom. 465 Cortesía de GE Transportation. 466 Glowimage. 467 Cortesía de Xerox Corporation. 469 Glowimage. 470 Glowimage. 471 Glowimage. 472 Glowimage. 473 Cortesía de Concentric Pharma Advertising. 476 Cortesía GDP. 479 Cortesía de OfficeMax Incorporated. 482 Cortesía de Bed Bath & Beyond Inc. 485 Cortesía de Fresh Encounter, Inc. 486 Cortesía de Dunkin' Brands Inc. 487 © 2010 CEA. Todos los derechos reservados. Usada con autorización.

**CAPÍTULO 17** 495 Newscom. 497 © 2010 GEICO. Todos los derechos reservados. 498 Cortesía de Southwest Airlines. 499 Newscom. 501 Glowimage. 503 Cortesía de Carolina Cookie Company. 506 Cortesía de Zipcar. 507 Glowimage. 509 Cortesía de Staples the Office Superstore, LLC & Staples, Inc. 510 Cortesía de The Grateful Palate. 511 Newscom. 513 Cortesía de GE. 516 Cortesía de Ravelry LLC. 518 Cortesía de www.istockphoto.com.

**CAPÍTULO 18** 527 Newscom. 529 Newscom. Todos los derechos reservados. 530 Newscom. 532 Cortesía de Examiner.com. 534 © Newscom. 536 Cortesía de Distroller, Amparín S.A. de C.V. 539 Newscom. 540 Amanda Kamen. 543 Cortesía de Veterinary Pet Insurance Company. Usada con autorización.

**CAPÍTULO 19** 551 Newscom. 553 Newscom. 554 Cortesía de Zazzle.com. 555 Newscom. 556 © European Community. 558 Newscom. 560 Newscom. 561 Newscom. 563 Reproducida con autorización de Sunkist Growers, Inc. Todos los derechos reservados. 564 Newscom. 567 Newscom. 569 Reproducida con la amable autorización de Unilever. 570 Malias/Flickr.com. 571 Glowimage. 573 Cortesía de Reckitt Benckiser plc.

**CAPÍTULO 20** 581 Reproducida con autorización de The Timberland Company. 583 Redux Pictures. 585 Pearson Education/PH College. 586 Cortesía de TerraChoice, www.terrachoice.com. 587 Glowimage. 588 Glowimage. 589 Newscom. 591 Newscom. 592 AP Wide World Photos. 593 Cortesía de Jones Soda Co. 595 Newscom. 597 Newscom. 601 Cortesía de Mars, Incorporated. 602 Christopher Schall/Impact Photo. 604 Newscom. 605 Newscom.



# Índice

*Nota: Los números de página en cursivas indican ilustraciones*  
11 de septiembre de 2001, 87

## A

Actitud, influencia sobre el comportamiento de compra  
de los consumidores, 150

Actividades de servicio público, 456

Acuerdo del territorio exclusivo, 356-357

Adaptación de la comunicación, 569

Adaptación del producto, 566, 568

Administración de la Calidad Total (TQM), 230

Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM)  
definición, 12, 119  
marketing generado por los consumidores, 18-19  
naturaleza cambiante de la, 16-19  
niveles y herramientas, 15-16  
relaciones administradas por el cliente, 17-18  
satisfacción del cliente, 13  
valor del cliente, 12  
valor percibido por el cliente, 12-13

Administración de las Relaciones con los Socios (ARA)  
administración y motivación de los miembros del canal,  
355-356  
definición, 19  
planeación de marketing, 46  
socios dentro de la compañía, 19, 46-47  
socios fuera de la compañía, 19

Administración de marketing  
análisis del mercado, 53-54  
aplicación del marketing, 54-56  
control de marketing, 56-57  
organización del departamento de marketing, 56  
planeación de marketing, 54

Administración del desarrollo de nuevos productos  
desarrollo de productos nuevos basado en equipos, 270,  
271, 271-272  
desarrollo de un producto nuevo centrado en el cliente,  
269-270  
desarrollo sistemático de nuevos productos, 270, 272  
en épocas turbulentas, 272-273

Administración logística integrada  
definición, 363  
sociedades de canal, 364  
trabajo en equipo multifuncional dentro de la compañía,  
363-364

Adolescentes, 73

Adquisición electrónica, 178-180

Adultos jóvenes, 73

Agencia  
de prensa, 454  
de publicidad, 452

Agencias de servicios de marketing, 68

Agente, 396, 397-398

Agentes de fábrica, 396

Almacén de datos, 119

Almacenamiento, 360-361

Ambientalismo, 593-598

Amigos verdaderos como clientes, 22

Análisis  
de cartera, 42-44  
de competidores, 528  
de negocios, 266  
de tiempo y obligaciones, 474  
del valor para el cliente, 531  
FODA, 53-54, 54

Aplicación del marketing, 54-56

Aprendizaje, influencia sobre el comportamiento  
de compra del consumidor, 149

Aranceles, 554, 576

Asesino de la categoría, 378

Asistentes de ventas, 470

Asuntos públicos, 454

Atmósfera, 420  
de la tienda, 384

Austeridad de los consumidores, 24-25

Autoconcepto, influencia sobre el comportamiento  
de compra del consumidor, 147

Automóviles híbridos, 218-219

## B

*Baby boomers*, 70-72

Banda ancha inalámbrica, 218

Barreras comerciales no arancelarias, 554

Base de datos  
de clientes, 499, 499-500  
internas, 100-101

Bases de datos comerciales online, 106

*Benchmarking*, 531

Bienes de capital, 227

*Blogs*, 511, 523

Bonificaciones, 319, 484, 486

Búsqueda  
de información, 152-153  
de prospectos, 478

## C

Cabildeo, 454

Cadena  
de demanda, 340  
de suministro  
administración, 357, 358  
administración de la información, 363  
administración de la información logística, 363  
administración del inventario, 361-362  
administración logística integrada, 363-365  
almacenamiento, 360-361  
centros de distribución, 360, 361  
definición, 19  
descripción, 340  
ecológica, 358

## 12 Índice

- logística de marketing, 357
- red de transmisión de valor, 340-341, 341
- sistema de logística, 358,360
- transporte, 362-363
- de valor, 46
- servicio-utilidades, 238-241, (240)
- Caducidad del servicio, 237, 238
- Calidad
  - de ajuste, 230
  - del desempeño, 230
  - del producto, 230
  - del público, 449
  - editorial, 449
- Calificación de prospectos, 478
- Cambios geográficos de la población, 74-75
- Camiones, 362
- Canal
  - administración, 354-356
  - cadena de suministro, 340-341
  - comportamiento del canal, 344-345
  - de compras en casa, 504
  - de distribución
    - canales dentro de los países, 572
    - canales entre países, 572
    - definición, 341
    - marketing global, 572, 572-573
    - perspectiva de canal integral, 572
    - red global de transmisión de valor, 572
  - de marketing
    - diseño, 351
    - indirecto, 343
  - decisiones
    - de diseño del canal, 351-356
    - de marketing de mayoristas, 398
  - definición, 341
  - disintermediación, 350-351
  - intermediarios, 352-353
  - internacionales, 354, 354
  - logística y administración de la cadena de suministro, 357-365
  - niveles de canal, 343-344
  - objetivos, 352
  - panorama general, 341-342
  - política pública y decisiones de distribución, 356-357
  - red de transmisión de valor, 341
  - sistema de distribución multicanal, 349, 349
  - sistema de marketing
    - horizontal, 348, 348
    - vertical, 345-348
  - valor agregado, 342-343
- Canales
  - impersonales de comunicación, 419-420
  - personales de comunicación, 419
- Capacitación electrónica, 473
- Cartera
  - de la marca, 335-336
  - de negocios
    - análisis de la, 42
    - definición, 40
  - matriz de participación de crecimiento, 42-43, 43
  - problemas con los métodos de matriz, 43-44
  - de productos, 235-236
- Celebridades anunciantes, 420, 421-422
- Centro
  - comercial, 388, 388
  - del vecindario, 388
  - de compras, 172
  - comunitario, 388
  - de estilo de vida, 388, 388
  - de poder, 388
- Centros de distribución, 360-361, 361
- Chindia, 92
- Ciclo de vida, influencia sobre el comportamiento
  - de compra del consumidor, 145
- Ciclo de vida del producto
  - definición, 273
  - desarrollo de producto, 273, 273, 276-277
  - etapa
    - de crecimiento, 273, 273, 275, 277, 279
    - de decadencia, 273, 273, 278-279, 279
    - de introducción, 273, 273, 275, 279
    - de madurez, 273, 273, 277-278, 279
  - presupuesto publicitario, 438
- Clase social, 139, 140
- Clientes
  - específicos, 544
  - extraños, 22
  - lapas, 22
  - leales, 22
  - mariposas, 22
- Clima organizacional, 477
- Clubes de bodega, 380-381, 381
- Codificación, 415
- Comercialización, 268-269
- Comisión Europea, 81
- Compañía
  - Centrada
    - en el cliente, 544, 545
    - en el mercado, 545, 545
    - en los competidores, 544, 545
  - sustentable, 606
- Compañías
  - de nicho por calidad y precio, 544
  - sólo online, 519
  - tradicionales y online, 509
- Compatibilidad, 158
- Competencia
  - monopólica, 301-302
  - oligopólica, 302
  - pura, 301
- Competidores
  - buenos o malos, 532
  - cercanos o distantes, 532
  - espacios de mercado sin competencia, 533-535
  - estimación de las reacciones, 531
  - evaluación de, 529-531
  - fortalezas y debilidades, 530-531
  - identificación de, 528-529, 529
  - identificación de estrategias de los, 530

- microentorno, 68
- miopía, 529
- objetivos, 530
- reacciones ante el cambio de precios, 326-328, (327)
- Complejidad, 158
- Comportamiento
  - del canal, 344-345
  - posterior a la compra, 154-156
  - socialmente responsable, 83
- Comportamiento de compra de negocios
  - adquisición electrónica, 178-180
  - definición, 166
  - influencias, 173-176
  - modelo, 170-171, 171
  - participantes, 172-173
  - proceso de, 176, 176-178
  - recompra directa, 171
  - recompra modificada, 171
  - tarea nueva, 171
  - venta de sistemas (o venta de soluciones), 171
- Comportamiento de compra del consumidor
  - clase social, 139
  - complejo, 150-151
  - habitual, 151-152
  - que busca la variedad, 152
  - que reduce la disonancia, 151
  - definición, 133
  - factores culturales, 135-139
  - factores personales, 144-147
  - factores psicológicos, 147-150
  - factores sociales, 139-144
  - modelo, 134-135, 135
  - proceso de decisión del comprador de nuevos productos, 156-158
  - proceso de decisión del comprador, 152-156
  - subcultura, 136-138
- Compradores
  - de Windows, 391
  - definición, 172
  - derechos de los, 592-593
  - reacciones ante cambios de precios, 326
- computadoras, evaluación de una computadora *notebook*, 161
- Comunicabilidad, 158
- Comunicaciones
  - celebridades anunciantes, 420, 421-422
  - contenido del mensaje, 417, 417-418
  - de marketing integradas
    - definición, 412
    - modelo, 409-410, 410, 411-412
    - necesidad de, 410, 412-414, 413
  - estructura del mensaje, 418
  - formato del mensaje, 418, 418
  - fuerza del mensaje, 420
  - idioma en el marketing global, 569-570
  - mezcla de promoción, 408
  - objetivos, 416-417
  - proceso, 414, 414-415
  - público meta, 415
  - responsabilidad social, 427, 427-428
  - retroalimentación, 420, 422
- Comunidad económica, 555, 555
- Comunidades web, 515
- Concepto
  - creativo, 442
  - de marketing, 10-11, 582-584
  - de marketing para la sociedad, 11-12, 583, 601, 603-604
  - de producción, 9
  - de producto, 9-10, 264-265
  - de rueda de ventas al menudeo, 390
  - de ventas, 10
- Conciencia social, 605
- Concursos, 484, 486, 487
  - de ventas, 477, 487
- Confidencialidad. *Vea* Privacidad
- Conflicto
  - de canal, 344
  - horizontal, 344
  - vertical, 344
- Consumidorismo, 592-593
- Consumidores
  - mexicanos, 137
  - chilenos, 137-138
  - austeros, 24-25
  - discapacitados, 76-77
  - hispanoestadounidenses, 136-137
- Convenciones, 487
- Contaminación
  - contaminación cultural, 591
  - prevención, 594-595, 595
  - tendencias de la industria, 78-79
- Continuidad
  - de la publicidad, 449
  - publicitaria, 449
- Control
  - de marketing, 56-57
  - operativo, 57
- Convenios condicionados, 357
- Convicción por la marca, 151
- Corredor, 396, 397
- Correo
  - directo, 447
  - no deseado, 82, 517
- Costos
  - de distribución, 584
  - fijos, 296
  - meta, 300-301
  - sociales, 590-591
  - totales, 296
  - variables, 296
- Creación de marca
  - de un sitio web, 513-514
  - estrategia de, 231-232
  - marcas conjuntas, 249
- Creencias, influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 150
- Crowdsourcing*, 263, 263-264
- CSLV (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor), 47
- Cuatro C del marketing, 53
- Cuatro P del marketing, 12, 51-53, 134-135

## 14 Índice

- Cuestionarios, 117
  - enviados por correo, 110
- Cultura
  - cambios culturales, 136
  - clase social, 139-140
  - definición, 135
  - entorno de marketing global, 557-560, 558
  - potencial del mercado global, 562
  - subculturas, 136-138
- Cuotas, 554
  - de ventas, 477
- Cupones, 483-484, 485
- Curva
  - de aprendizaje, 297, 297
  - de experiencia, 297, 297
- D**
- Datos
  - primarios
    - definición, 104
    - escuchar online, 115-116
    - instrumentos de investigación, 117-118
    - investigación etnográfica, 107-109
    - investigación experimental, 110
    - investigación observacional, 107
    - investigación por encuesta, 109
    - métodos de contacto, 110-114
    - muestreo, 114, 116
    - planeación de la recolección, 106
    - recolección, 106-118
  - secundarios
    - bases de datos comerciales online, 102, 106, 122
    - definición, 104
    - fuentes de información, 105
    - motores de búsqueda de Internet, 106
    - recolección, 104-106
- Decisión de compra, 154
- Decisiones individuales sobre productos y servicios, 229, 229-234
  - asignación de marca, 231-232
  - calidad del producto, 230
  - característica del producto, 230
  - empaque, 232, 232-233
  - estilo y diseño del producto, 230-231
  - etiquetado, 233
  - servicio al cliente, 233-234, 234
- Declaración de misión, 39-42
- Decodificación, 415
- Definición
  - de negocio orientado hacia el mercado, 39, 39
  - de negocios orientada al producto, 39, 39
- Demanda
  - de productos
    - curva de la demanda, 302, 303
    - competencia monopolística, 301-302
    - competencia oligopólica, 302
    - elasticidad precio de la demanda, 302-303
    - influencias en el precio, 301-304, 305-306
    - análisis de relación precio-demanda, 302
    - competencia pura, 301
      - monopolio puro, 302
    - derivada, 167-168, 168
    - fluctuante, 168
    - inelástica, 168
- Demografía
  - baby boomers*, 70-72
  - cambios geográficos de la población, 74-75
  - definición, 70
  - diversidad, 75-77
  - educación, 75
  - estructura familiar en constante cambio, 74
  - estructura por edad, 70-74
  - generación X, 72, 72-73
  - macroentorno, 70-77
  - marketing
    - generacional, 73-74
    - global, 562
  - personas nacidas a finales del milenio, 73, 73
- Departamento de exportaciones, 573
- Depuración de ideas, 264
- Desarmado, 546-547
- Desarrollo
  - de nuevos productos
    - administración. *Vea* Administración del desarrollo de nuevos productos
    - basado en equipos, 270
    - definición, 260
    - estrategia, 260-261
    - proceso. *Véase* Proceso del desarrollo de nuevos productos
  - de producto, 45, 266-267
  - del concepto, 264-265
  - del mercado, 45
  - del nuevo producto centrado en el cliente, 269-270, 271-272
  - función de las relaciones públicas, 45
  - sistemático de nuevos productos, 270, 272
  - del ingreso, 78, 556-557
- Desarrollo de Clientes de Negocios (DCN), 462-463
- Descripción general de necesidades, 176-177
- Descuento
  - de factura, 486
  - de lista, 486
- Descuentos, 319, 486
- Devoción por la marca, 243
- Devoluciones, 484
- Diferenciación
  - de canal, 211
  - de imagen, 211
  - de la estrategia del minorista, 383-384
  - de personal, 211
  - de producto, 211
  - de servicios, 211, 241, 241
  - decisiones de marketing de los mayoristas, 396
  - definición, 51, 190
  - estrategia competitiva, 537
  - estrategia de marketing, 48
  - posicionamiento y, 49-51, 190-191, 207-215
  - selección de la estrategia de, 208-215
  - ventaja competitiva, 210-212

- Difusión selectiva (*narrowcasting*), 409, 448
- Dinero de empuje, 487
- Director de marketing (CMO), 56
- Director de operaciones (COO), 56
- Director de privacidad (CPO), 125
- Director de ventas, 468
- Disciplinas de valor, 537
- Discursos, 456
- Diseño para el ambiente (DPA), 595
- Disintermediación, 350-351
- Disminución de precio, 486
- Disonancia cognoscitiva, 154
- Distorsión selectiva, 149
- Distribución
  - exclusiva, 353, 353, 356
  - física, 357
  - selectiva, 353
- Distribuidores
  - definición, 68
  - consideraciones para la fijación de precios, 304
  - márgenes de los, 309
- Distritos comerciales centrales, 388
- Diversidad, como factor de cambio demográfico, 75-77
- Diversificación, 45
- Divisibilidad, 158
- División Antimonopolios de la oficina del Fiscal del Estado, 81
- Divisiones internacionales, 573
- Divulgación (*broadcasting*), 409
- Dumping*, 571
  - intensivo, 352-353
- E**
- Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), 598
- Economía
  - artículos para el cuidado personal, 309
  - austeridad de los consumidores, 24-25
  - cambio económico, 185
  - de entretenimiento, 93
  - de subsistencia, 556
  - emergente, 556
  - entorno de marketing global, 556-557, 557
  - exportación de materia prima, 556
  - industrial, 556
  - industrialización, 556
  - industrializada, 556
  - información de marketing, 128
  - intermediarios de viajes, 369
  - la nueva "normalidad" en patrones de compra, 284
  - marketing directo, 523
  - marketing e incertidumbre de la, 23, 33
  - ofertas de tiempo limitado, 334
  - otros factores de la fijación de precios, 303-304, 304
  - potencial del marketing global, 562
  - precios de bicicletas, 218
  - promoción de cerveza y reducción de ventas, 431
  - reducción de precios, 490
  - servicios de líneas aéreas, 547
  - SPAM como indicador de la situación, 576
  - tarifas de líneas aéreas, 62
  - tiendas económicas, 611
  - vendedor de partes para automóviles, 161
  - venta de comestibles en una economía deprimida, 459
  - ventas al menudeo en una economía deprimida, 389-390, 402
  - ventas de baterías, 254-255
- Economías exportadoras de materias primas, 556
- Echo boomers*, 73
- Edad, influencia sobre el comportamiento de compra de los consumidores, 145
- Educación, demografía cambiante, 75
- Elasticidad precio de la demanda, 302-303
- Emisor, definición, 415
- Empaque
  - ambientalmente responsable, 233
  - difícil de violar, 233
  - engñoso, 585
  - innovador, 232
  - libre de frustraciones, 232, 232
- Empresa
  - conjunta, 563-564, 564
  - contratación gerencial, 564
  - definición, 563
  - estrategias de ingreso en un mercado, 563
  - fabricación por contrato, 564
  - obtención de licencias, 563, 563-564
  - propiedad conjunta, 564-565
  - global, 553
- Empresas
  - de distribución física, 68
  - de nichos de servicio, 544
  - que se quedan a la mitad del camino, 537
- Enfoque
  - de soluciones para el cliente, 479
  - estrategia competitiva, 537
- Entorno
  - cultural
    - cómo se ve la gente a sí misma, 86, 86
    - creencias principales, 86
    - creencias y valores secundarios, 86-88
    - definición, 86
    - naturaleza, percepción de la gente, 87-88
    - organizaciones, percepción de la gente, 87
    - otros, percepción de la gente, 86-87
    - persistencia de valores, 86
    - sociedad, percepción de la gente, 87
    - universo, percepción de la gente, 88
  - de marketing
    - adaptación a un entorno turbulento, 64-65
    - definición, 66
    - macroentorno, 66, 70-88
    - microentorno, 66-69
    - respuesta ante, 89-91
  - económico
    - cambios en los gastos de los consumidores, 77-78
    - comportamiento de compra de los negocios, 174, 175-176
    - comportamiento de compra del consumidor y, 146
    - definición, 77

- desaceleración de las ventas de equipo pesado, 185
- distribución del ingreso, 78, 556-557
- economía de subsistencia, 77
- economía industrial, 77
- marketing e incertidumbre del, 25
- granjas orgánicas, 611
- marketing
  - global, 554-560
  - sustentable y responsabilidad social, 27-28
- natural, 78-79
- político
  - aplicación de la ley de las agencias gubernamentales, 82-83
  - definición, 81
  - ética y acciones socialmente responsables, 83-85
  - legislación para la regulación de negocios, 81-83
  - leyes que afectan el marketing, 82
  - marketing global, 557
  - potencial de marketing global, 562
- tecnológico, 80, 80-81
- Entre negocios (B2B)
  - adquisición electrónica, 178-179
  - comportamiento de compra de los negocios, 166
  - marketing online, 510-511
  - ofertas personalizadas, 205
  - telemarketing, 470
  - vendedores, 185
- Entretenimiento
  - combinado con publicidad, 441-442
  - y marcas, 441
- Entrevista
  - de grupo de enfoque, 111
  - grupal, 111
  - individual, 110-111
  - personal, 110
  - telefónica, 110
- Era digital, 26-27
- Especialidades publicitarias, 484
- Especialista en nichos de mercado, 538-539, 543, 543-544
- Especificación
  - de pedido rutina, 178
  - del producto, 177
- Espectaculares publicitarios, 448
- Estilo, 274, 274
  - de conocimientos técnicos, 443
  - de evidencia científica, 443
  - de vida, influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 146
  - como símbolo de la personalidad, 443
- Estilos
  - de ejecución, 442-443, 443
  - de vida saludables y a favor de la sustentabilidad (LOHAS), 88
- Estímulos
  - externos, 152
  - internos, 152
- Estiramiento de una línea de productos, 235, 235
- Estrategia
  - de atracción, 425-426, 426
  - de empuje, 425-426, 426
- de marketing
  - definición, 48
  - desarrollo, 265-266
  - experiencias de valor de marca, 36-37
  - impulsada por el cliente, 8-12, 48, 48-49, 51
  - orientaciones de la administración de, 9-12
  - planeación, 54-55
  - profunda comunidad de marca, 36-37
  - propuesta de valor, 9
  - selección de clientes, 8-9
- de marketing impulsada por el cliente
  - concepto de marketing, 10-11
  - diferenciación y posicionamiento, 207-215
  - diferenciación, 51, 190-191
  - impulso del cliente, 8-12
  - mercado meta, 49, 190, 200-207
  - orientaciones administrativas, 9-12
  - posicionamiento de mercado, 49, 51
  - proposición de valor, 9
  - propósito del, 48
  - segmentación del mercado, 49, 190, 191-200
  - selección de clientes, 8-9
- del océano azul, 533
- Estrategias
  - competitivas
    - disciplinas de valor, 537
    - empresas que se quedan a la mitad del camino, 537
    - del especialista en nichos, 543, 543-544
    - del líder de mercado, 538-541
    - del retador de mercado, 541-542
    - del seguidor de mercado, 542-543
    - ganadoras, 536-537
    - marketing empresarial, 535-536, 536
    - marketing intraempresarial, 536
    - marketing proyectado, 536
    - posiciones competitivas, 538
  - del ciclo de vida, 273-279
  - competitivas de marketing, 528
- Estrellas (método del BCG), 42-43
- Estructura de la fuerza de ventas
  - por clientes, 469
  - por producto, 468-469
  - territorial, 468
- Etapa
  - de acercamiento en el proceso de ventas, 479
  - de cierre en el proceso de ventas, 480
  - de crecimiento en el ciclo de vida del producto, 273, 275, 277, 279
  - de decadencia en el ciclo de vida del producto, 273, 278-279, 279
  - de demostración en el proceso de ventas, 479-480
  - de introducción en el ciclo de vida del producto, 273, 275, 279
  - de madurez en el ciclo de vida del producto, 273, 277-278, 279
  - de seguimiento en el proceso de ventas, 480
- Etapas de preparación del comprador, 416, 416
- Ética
  - anuncios de medicamentos de prescripción, 459
  - aranceles, 576

- caza de productos, 368
- código de ética de la American Marketing Association, 607-608
- comportamiento socialmente responsable, 83
- costos de vuelo, 334
- encuesta sobre necesidades de tecnología, 490
- fijación de precios de líneas aéreas, 308-309
- información de marketing, 128
- marketing
  - de compañías de fármacos, 185
  - sustentable, 604, 604-606, 610
- obesidad infantil, 218
- patrocinio de publicidad por Internet, 523
- problemas con la antena del iPhone 4, 284
- procedimientos cardiacos, 93
- regulación de espectaculares publicitarios, 430
- servicios funerarios, 254
- tarjetas de crédito, 402
- tasa de tabaquismo, 33
- Vitaminwater, 160
- y desarmado, 546-547
- zapatos tonificantes, 61
- Etiquetado, 233, 233
- Evaluación
  - alternativa, 153-154
  - de computadora *notebook*, 161
  - de marca, 244
- Eventos, 420
  - especiales, 456
- Excelencia operativa, 537
- Exhibiciones comerciales, 487, 487
- Experiencia de marca valiosa, 36-37
- Experiencias de los clientes, 224-225, 225
- Exportación, 562-563, 563
  - directa, 563
  - indirecta, 563
- Extensión
  - de línea, 250
  - recta de producto, 566
- Extensiones de marca, 250, 250-251
- Exteriores, 447
- Extracción de datos, 119
- Extranet, 121
- F**
- Fabricación por contrato, 564
- Factores
  - geográficos como indicadores de mercado global
    - potencial, 562
  - individuales en el comportamiento de compra de los negocios, 174
  - interpersonales en el comportamiento de compra de los negocios, 174
  - legales como indicadores de mercado global potencial, 562
  - para la fijación de precios para el gobierno, 304
  - personales para la decisión de compra
    - autoconcepto, 147
    - edad y etapa del ciclo de vida, 145
    - estilo de vida, 146
    - ocupación, 145
    - personalidad, 146-147
    - situación económica, 146
- psicológicos de la decisión de compra
  - actitudes, 150
  - aprendizaje, 149
  - creencias, 150
  - motivación, 147-148
  - percepción, 148-149
- sociales y comportamiento del consumidor
  - familia, 141, 143-144, 144
  - grupos, 139
  - líderes de opinión, 139
  - marketing de rumor, 139-141
  - papeles (roles) y estatus, 144
  - redes sociales online, 141, 142-143
  - socioculturales en el mercado global potencial, 562
- Falsos deseos, 589-590
- Familia
  - comportamiento de compra del consumidor y, 141, 143-144, 144
  - demografía cambiante, 74
- Familiaridad con la marca, 151
- Ferrocarriles, 362
- Fijación de precios, 328
  - altos-bajos, 387
  - basada en el valor para el cliente
    - definición, 291
    - fijación de precios basada en los costos en comparación con, 291, 292
    - fijación de precios de valor agregado, 293, 293-295
    - fijación de precios por buen valor, 292-293, 293
    - panorama general, 291-292
  - basada en la competencia, 299, 299-300
  - basada en los costos
    - análisis del punto de equilibrio, 298, 298-299, 299
    - costos con diferentes niveles de producción, 296
    - costos en función de la experiencia de producción, 296-297
    - costos fijos (costos de operación), 296
    - costos totales, 296
    - costos variables, 296
    - definición, 295
    - fijación de precios basada en el valor para el cliente en comparación con, 291, 292
    - fijación de precios de costo más margen (fijación de sobreprecio), 297-298
    - fijación de precios por utilidad meta, 298, 298-299, 299
  - de costo más margen, 297-298, 585
  - de entrega uniforme, 322
  - de equilibrio, 298, 298-299, 299
  - de líneas de productos, 315, 316
  - de precios, 323-324
  - de producto
    - cautivo, 316, 316, 317-318
    - colectivo, 316, 318-319
    - opcional, 316, 316
  - de referencia, 320
  - de subproductos, 316, 316, 318, 318

- de valor agregado, 293, 293-295
- depredadora, 330-331, 331
- en tiempo real, 323
- engañososa, 585
- geográfica, 322-323
- internacionales, 324, 324-325
- LAB en el origen, 322
- para penetrar en el mercado, 314-315
- por absorción de fletes, 323
- por buen valor, 292-293, 293
- por forma de producto, 320, 320
- por punto base, 322-323
- por tiempo, 320
- por utilidad meta, 298, 298-299, 299
- por zona, 322
- promocional, 321-322, 322
- psicológica, 320-321, 321
- segmentada, 319-320
- Filiales internacionales, 573
- Fraude en marketing directo, 518-519
- Frecuencia
  - de la publicidad, 446
  - de uso, 197
- Fuerza de ventas
  - administración, 468
  - capacitación, 473
  - de campo, 470
  - estructura, 468-470
    - compleja, 469-470
    - por clientes, 469
    - por producto, 468-469
    - territorial, 468
  - evaluación, 477
  - externa, 470
  - interna, 470
  - motivación, 477
  - papeles (roles) y estatus, 465-467
  - promociones, 482
  - reclutamiento y selección, 472-473
  - remuneración, 474
  - sistemas de automatización, 475
  - supervisión, 474-475
  - tamaño, 470, 470
  - y ventas
    - personales, 464-467
    - por equipo, 471-472
    - por Internet, 475-477
- Fuerza laboral de cuello blanco, 75
- G**
- Gases invernadero, 596
- Generación X, 72, 72-73
- Generación Y, 73
- Generación Yo, de China, 70
- Gerente territorial, 468
- Generación de ideas
  - crowdsourcing*, 263, 263-264
  - de las personas nacidas a finales del milenio, 73, 73
  - definición, 261
  - depuración de ideas, 264
  - desarrollo de conceptos, 264-265
  - fuentes
    - externas de ideas, 262-263
    - internas de ideas, 261-262
  - prueba de conceptos, 265, 265
- Globalización, panorama cambiante del marketing, 27
- Gran depresión, 4, 23, 42, 133, 256, 337
- Gran recesión, 23, 24, 33, 65, 71, 72, 77, 131, 254, 303, 305, 307, 379, 525, 526, 527
- Granjas, orgánicas, 611
- Grupo
  - definición, 139
  - estratégico, 530
- Grupos
  - de producto mundial, 573
  - de relaciones con el cliente, 22
    - administración de la relación con los socios, 19
    - estrategia, 120
    - investigación de mercado, 129-131
    - planeación de marketing, 46
    - relaciones bidireccionales con el cliente, 17-18
    - relaciones con clientes seleccionados, 16
    - uso de la información de marketing, 119-120
- Guerra de Irak, 87
- H**
- Hidrofluorocarbonos (HFCs), 596
- I**
- Ideas, 229
- Identificación por radiofrecuencia (RFID), 80, 392
- Idioma en el marketing global, 569, 570
- Imagen de resonancia magnética (MRI), 118, 128
- Incentivos positivos, 477
- India, entorno económico, 77
- Índice de rotación de inventarios, 403
- Indicios, 149
- Individualización masiva, 205
- Influencia de la comunicación de boca en boca en el comportamiento de compra, 139, 419
- Influenciadores, 172
- Información de marketing
  - administración de la relación con el cliente e, 119-120
  - conocimientos acerca del cliente e, 98-100
  - datos internos, 100-101
  - desarrollo de, 100-102
  - distribución y uso, 120-121
  - evaluación de necesidades, 100
  - inteligencia competitiva de marketing, 101-102
  - investigación. *Véase* Investigación de mercados
  - organizaciones sin fines de lucro, 121-122
  - pequeños negocios, 121-122
- Infomerciales, 503
- Información de marketing y comprensión de los clientes, 98-100
- Informes
  - de gastos, 477
  - de ventas, 477
  - de visitas, 477



- Innovación
  - a la inversa, 576
  - por goteo, 576
- Inseparabilidad del servicio, 237, 237
- Instrumentos mecánicos de investigación, 117-118
- Intangibilidad del servicio, 236, 237
- Integraciones de marca, 441
- Inteligencia de marketing competitivo, 101-102
- Intercambio, 7
- Intercambio electrónico de datos (EDI), 363
- Intermediarios
  - de marketing, 68
  - financieros, 68
- Internet
  - cadena de suministro de productos digitales, 362
  - compradores de Windows, 391
  - definición, 26
  - Era digital, 26-27
  - fijación de precios de marketing global, 571, 571
  - fraude, 518-519
  - marketing online, 508-509
  - medios publicitarios, 447
  - Sales 2.0, 475-476
  - ventas por, 475-477, 476
- Internet Crime Complaint Center (IC3)*, 519, 519
- Intimidad con el cliente, 537
- Invencción de producto, 568-569
- Inventario
  - administración, 361-362
  - administrado por el vendedor, 178, 363
  - índice de rotación (índice de rotación de existencias), 403
  - reabastecimiento continuo de, 363
  - seguimiento de inventario RFID, 392
- Inversión directa, 563, 565
- Investigación
  - de marketing
    - causal, 103
    - datos primarios, 104, 106-118
    - datos secundarios, 104-106
    - de marketing internacional, 123-124
    - definición, 103
    - definición del problema, 103
    - desarrollo del plan, 104
    - descriptiva, 103
    - etnográfica, 107-109
    - experimental, 110
    - exploratoria, 103
    - implementación del plan, 118
    - instrumentos de investigación, 117-118
    - internacional, 123-124
    - interpretación y reporte de hallazgos, 118-119
    - mal uso de los hallazgos, 125-126
    - métodos de contacto, 110-114
    - objetivos de investigación, 103
    - observacional, 107
    - plan de muestreo, 114, 116
    - por encuesta, 109
    - privacidad del consumidor, 124-125
  - de mercados de pequeños negocios, 121-122
  - descriptiva, 103
  - etnográfica, 107-109
  - experimental, 110
  - exploratoria, 103
  - interpretativa del consumidor, 148
  - observacional, 107
  - por encuesta, 109
- Investigación y desarrollo
  - entorno tecnológico, 81
- J**
- Jerarquía de necesidades de Maslow, 148, 148
- Juegos, 484, 486
- L**
- Lavado verde, 585-586
- Lealtad como propiedad del vendedor, 466
- Legislación. *Véanse también* leyes específicas
  - calidad y seguridad del producto, 280
  - del marketing online, 520
  - industria del telemarketing, 503
  - marketing y, 81-83
  - sustentable, 599
  - regulación de espectaculares publicitarios, 430
- Lesbianas, homosexuales, bisexuales y transexuales (LGBT), 76
- Ley
  - Americans with Disabilities, 82
  - CAN-SPAM, 82
  - Consumer Product Safety, 82, 280
  - Children Television, 82
  - Clayton, 82, 328, 356, 357
  - Do-Not-Call Implementation, 82
  - Fair Packaging and Labeling, 82, 233
  - Federal Trade Commission, 82, 233
  - Financial Reform Lay, 82
  - Magnuson-Moss Warranty, 82, 280
  - Sherman (antimonoplio), 82, 328
- Ley de protección
  - al consumidor por teléfono, 82
  - de la privacidad online para los niños (COPPA), 82, 520
  - infantil, 82
- Ley de reforma
  - económica, 82
  - para el cuidado de la salud, 185
- Ley de revelación
  - de información de automóviles, 332
  - de vivienda hipotecada, 82
- Ley estadounidense
  - de política ambiental, 82
  - de recuperación y reinvencción de 2009, 218
  - de tránsito y seguridad, 82
- Ley federal
  - de alimentos y medicamentos, 82
  - de medicamentos y cosméticos, 280
  - de etiquetado y publicidad en cigarrillos, 82
- Ley Lanham de marcas registradas, 82
- Ley Robinson-Patman, 82, 328, 331, 427
- Ley sobre etiquetado y educación nutricional, 82, 233
- Ley Wheeler-Lea, 82, 585

- Líder
  - de opinión, 139
  - del mercado, 538-541, 539
- Liderazgo
  - de costo completo, 536
  - de producto, 537
- Línea de producto, 234-235
- Líneas aéreas, 362
- Llamado emocional, 417
- Logística
  - administración
    - de la información, 363
    - de logística integrada, 363-365
    - del inventario, 361-362
  - almacenamiento, 360-361
  - de marketing, 357-358
  - de terceros, 364-365, 365
    - proveedores (3PL), 364-365, 365
  - meta del sistema, 358, 360
  - por contrato, 365
  - sociedades de logística, 364
  - subcontratada, 365
  - trabajo de equipo multifuncional dentro de la compañía, 363-364
  - transporte, 362-363
- Lugar
  - definición, 52
  - mezcla de marketing, 52
- M**
- Macroentorno
  - definición, 66
  - entorno
    - cultural, 86-88
    - demográfico, 70-77
    - económico, 77, 77-78
    - natural, 78-79
    - político, 81-83
    - tecnológico, 80-81
  - principales fuerzas, 71
  - responsabilidad social, 83-85
- Madison & Vine, 441
- Manejo de objeciones, 480
- Marcas
  - administración, 251-252, 252
  - conjuntas, 249
  - creación de marcas fuertes, 244-251
  - de pelea, 328, 328
  - de tienda, 246-248, 247
  - definición, 231
  - desarrollo, 249-251
  - estrategia, 243-252
  - evaluación, 244, 255
  - marcas nuevas, 251
  - marketing global, 566-568
  - multimarcas, 251
  - nacionales en comparación con marcas de tienda, 246-248
  - patrocinio, 246-249
  - posicionamiento, 244-245, 245
  - profunda comunidad de marca, 36-37
  - selección del nombre, 245-246
- Marketing
  - austeridad de los consumidores, 24-25
  - caso en video, 34
  - con sentido de misión, 600, 600-601
  - concentrado, 202-204
  - de comprador, 374-375
  - de eventos, 486
  - de lugares, 229, 387-388
  - de nicho, 202-204
  - de organizaciones, 228
  - de personas, 228, 228-229
  - de prueba, 267, 267-268
  - de quiosco, 504-505, 505
  - de rumor, 139-141, 419, 419
  - de servicio, 240, 241
  - de telefonía móvil, 505-507
  - de valor, 78
    - para el cliente, 600
  - definición, 5
  - demanda del cliente, 6
  - descripción, 4-5
  - deseos del cliente, 6
  - diferenciado, 202
  - digital directo, 505-508
  - directo
    - bases de datos de clientes, 499-500
    - beneficios del vendedor, 498-499
    - beneficios para el comprador, 497-498
    - canal, 343
    - crecimiento del, 497
    - definición, 408, 409, 496
    - marketing en quisco, 504, 504-505
    - marketing en telefonía móvil, 505-507
    - marketing por catálogo, 502, 502
    - marketing por correo directo, 501-502
    - marketing por televisión de respuesta directa (DRTV), 503-504, 504
    - marketing telefónico, 502-503, 503
    - mezcla promocional, 425
    - modelo, 496-497
    - podcasts, 507-508
    - tecnologías digitales, 505-507
    - televisión interactiva (iTV), 508
    - tendencias, 495
    - vodcasts, 507-508
  - empresarial, 535-536, 536
  - online
    - áreas, 509-513, 510
    - compañía sólo online, 509
    - compañías tradicionales y online, 509
    - correo electrónico, 517-518, 518
    - correo no deseado, 517
    - creación de un sitio web, 513-514
    - definición, 508
    - del consumidor (cliente) a la empresa (C2B), 512, 512-513
    - de la empresa al consumidor (B2C), 509-510, 510
    - entre consumidores (C2C), 511-512

- entre negocios (B2B), 510-511
- Internet y marketing, 508-509
- investigación, 112-114
- marketing viral, 514-515, 515
- por correo electrónico, 517-518, 518
- publicidad online, 514
- redes sociales, 515-517, 516
- entorno económico incierto, 23, 25
- era digital, 26-27
- generacional, 73-74
- generado por los consumidores, 18-19, 32
- global. *Vea también* Mercado internacional
  - adaptado, 565
  - competencia, 553
  - crecimiento del, 552-553
  - decisión de en cuáles mercados ingresar, 561-562
  - decisiones acerca del, 560-561
  - empresa conjunta, 563-565
  - entorno cultural, 557-560, 558
  - entorno económico, 556-557
  - entorno político-legal, 557
  - estandarizado, 565
  - exportación, 563
  - inversión directa, 565
  - opciones de programas, 565-573
  - organización, 573-574
  - sistema de comercio internacional, 554-556
- globalización, 27
- individual, 205, 205
- innovador, 600
- interactivo, 240
- intercambios y relaciones, 7-8
- interno, 240
- intraempresarial, 536
- local, 204-205
- masivo, 201-202, 495
- meta, 8
- necesidades del cliente, 6
- no diferenciado, 201-202, 495
- orientado al consumidor, 599-600
- panorama cambiante del, 22-29
- por catálogo, 502, 502
- por correo
  - directo, 501-502
  - electrónico basado en el permiso, 517-518
- por televisión de respuesta directa (DRTV), 503-504, 504
- potencial de ventas, 93
- proceso de, 5, 5, 29, 29
- proyectado, 536
- relacionado con las causas, , 55, 83-85
- responsabilidad social, 27-28
- segmentado, 202
- sin fines de lucro, 28-29
- sistema, 7-8, 8
- social, 229
- sustentable, 27, 28. *Vea también* Sustentabilidad ambiental
  - ambientalismo, 593-598
  - compañía sustentable, 606
  - concepto de marketing, 582-584, 583
  - concepto, 583
  - consumerismo, 592-593
  - críticas sociales, 584-592
  - definición, 582
  - ética, 604-608
  - granjas orgánicas, 611
  - impacto sobre el consumidor individual, 584-589
  - impacto sobre la sociedad en su conjunto, 589-591
  - impacto sobre otros negocios, 591-592, 592
  - mal servicio a los consumidores en desventaja, 588-589
  - marketing con sentido de misión, 600-603
  - marketing de valor para el cliente, 600
  - marketing innovador, 600
  - marketing orientado al consumidor, 599-600
  - marketing para la sociedad, 601, 603-604
  - obsolescencia planeada, 587-588, 588
  - prácticas engañosas, 585-586, 586
  - precios altos, 584-585
  - principios del marketing sustentable, 599-604
  - productos inseguros o de mala calidad, 586-587, 587
  - regulaciones, 599
  - responsabilidad social, 27-28
  - ventas de mucha presión, 586
- telefónico, 502-503, 503
- valor y satisfacción del cliente, 7
- viral, 514-515, 515
- Materiales
  - audiovisuales, 456
  - de identidad corporativa, 456
  - escritos, 456
  - y partes, 227
- Materialismo, 589, 589-590
- Matriz de participación de crecimiento, 42-44
  - definición, 42
  - perros, 43, 43
  - vacas generadoras de dinero, 42-43, 43
- Mayoristas
  - agente, 396, 397-398
  - comerciantes, 396, 397
  - corredor, 396, 397
  - decisiones de marketing, 396, 398-399
  - definición, 394
  - funciones, 394-395
  - sucursales y oficinas de ventas del fabricante, 396, 398
- Matriz de expansión de productos/mercados, 44, 44
- Medidas de la rentabilidad de marketing, 61
- Medios masivos
  - canales impersonales de comunicación, 419-420
  - definición, 415
  - generados por los consumidores, 32
  - impacto, 446
  - momento, 449, 449
  - multitarea, 448
  - publicidad, 444, 446-449
  - tipos, 447, 447-449
  - vehículos, 449
- Megaminoristas, 390-391
- Mensaje
  - contenido, 417, 417-418
  - de estado de ánimo, 443

- de fantasía, 443
- de imagen, 443
- de segmento de vida, 442
- definición, 415
- del estilo de vida, 442
- ejecución, 442-443, 443
- estrategia, 442
- estructura, 418
- formato, 418, 428
- generado por los consumidores, 443-444, 444, 445-446
- imagen, 443
- musical, 443
- publicitario, 442-444
- selección de la fuente, 420
- valor cualitativo, 446
- Mercado
  - de consumo, 69, 133
  - de distribuidores, 69
  - de negocios
    - características, 167
    - definición, 69
    - demanda derivada, 167-168, 168
    - desarrollo de proveedores, 168, 170
    - gran volumen de ventas, 166-167
    - naturaleza de la unidad de compra, 168
    - proceso de decisión, 168-170
    - segmentación, 198-199
  - definición, 7
  - geográfico, 544
  - gubernamental, 69, 181-182, 182
  - institucional, 180
  - internacional. *Vea también* Marketing global
    - canales de marketing, 354, 354
    - definición, 69
    - expansión global de minoristas, 394
    - marketing de productos y servicios, 280-282
    - publicidad, 452-454
    - segmentación, 199-200
  - meta
    - decisiones de marketing de mayoristas, 396
    - definición, 49, 190, 201
    - estrategia, 206
    - estrategia de marketing impulsada por el cliente, 48
    - estrategia del minorista, 383-384, 384
    - evaluación de segmentos de mercado, 201
    - marketing concentrado (marketing de nicho), 202-204
    - marketing diferenciado, 202
    - marketing no diferenciado (marketing masivo), 201-202, 495
    - micromarketing, 204-205
    - socialmente responsable, 206-207
  - que atiende, 541
- Metas
  - establecimiento de las metas de la compañía, 40
  - sistema de logística, 358, 360
- Método
  - costeable, 423
  - de objetivo y tarea, 424
  - de paridad competitiva, 423
  - del porcentaje de ventas, 423, 431
- Mezcla
  - de comunicaciones de marketing, 408
  - de marketing
    - cuatro P, 51-53
    - definición, 12, 51
    - impulsada por el cliente, 48
    - mayoristas, 396, 398-399
  - de producto, 235-236
  - de servicios, 384
  - promocional
    - comunicaciones de marketing, 424-427
    - definición, 408
    - estrategia de atracción, 425-426, 426
    - estrategia de empuje, 425-426, 426
    - herramientas de promoción, 408
    - integración, 426-427
    - marketing directo, 425
    - promoción de ventas, 425
    - publicidad, 424
    - relaciones públicas, 425
    - ventas personales, 424-425, 425
- Microentorno
  - clientes, 69
  - competidores, 68
  - de la compañía, 67
  - definición, 66
  - intermediarios de marketing, 68
  - la compañía, 67
  - proveedores, 67
  - públicos, 69
- Micromarketing
  - definición, 204
  - entre negocios, 205
  - individual, 205, 205
  - local, 204-205
- Minorista
  - de autoservicio, 376
  - de servicios, 378
  - independiente de precio reducido, 378
- Minoristas
  - autoservicio, 376
  - clubes de bodega, 380-381
  - de precio reducido, 375, 378, 380
  - de servicio, 378
  - de servicio completo, 376
  - de servicio limitado, 376
  - decisiones de marketing, 382-388
  - definición, 374
  - línea de productos, 376-378
  - método organizacional, 381-382
  - precios relativos, 378-381
  - supermercado, 375, 376-377, 377
  - supertienda, 375, 378
  - tienda
    - de conveniencia, 375, 377, 377-378
    - de descuento, 375, 378
    - de especialidad, 375, 376
    - departamental, 375, 376
  - tipos, 375
- Miopía de marketing, 7

- Moda, 274, 274
- Modales de marketing internacional, 175-176
- Multitud instantánea, 515, 515
- Motivación
  - cuota de ventas, 477
  - influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 147-148
  - vendedores, 477
- Monopolio puro, 302
- Muestra
  - definición, 114, 483
  - no probabilística, 114, 116
  - probabilística, 114, 116
  - tamaño, 114
- Multimarcas, 251
- N**
- Naturaleza, percepción de la gente de la, 87-88
- Neurographix, 128
- Nichos múltiples, 544
- Niveles de canal, 328, 330-332, 343-344
- Nueva tecnología limpia, 595
- O**
- Objeto de estímulo, 149
- Objetivos
  - de comunicación, 416-417
  - de la compañía, 40
  - de la visita, 479
  - de las visitas de venta, 479
  - de los competidores, 530
  - de promoción de ventas, 482-483
  - de publicidad, 437-438
  - del canal de marketing, 352
  - y políticas de marketing, 561-562
- Obsolescencia
  - percibida, 587
  - planeada, 587-588, 588
- Obtención de licencias
  - de marcas, 248-249, 249
  - definición, 563
  - empresa conjunta, 563, 563-564
- Ocupación, influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 145
- Ofertas
  - con descuento incluido, 484
  - de mercado, 6, 224, 228-229
- Oficinas y sucursales de ventas del fabricante, 39
- SOHO
- Organización
  - comportamiento de compra de negocios, 174
  - consideraciones para la fijación de precios, 301
  - de administración de los clientes, 56
  - de franquicias, 346, 381-382, 382
  - de gerencia
    - de mercado, 56
    - de producto, 56
  - del departamento de marketing, 55-56
  - funcional, 56
  - geográfica, 56, 573
  - global, 573
  - marketing global, 573-574
  - minorista, 381-382, 382
  - percepción de la gente sobre la, 87
  - sin fines de lucro, 121-122
- Orientaciones de la administración de marketing, 9-12
  - concepto
    - de marketing, 10-11
    - de marketing para la sociedad, 11-12
    - de producción, 9
    - de producto, 9-10
    - de ventas, 10
- Orientado hacia la transacción, 480
- P**
- Paquetes de precio, 484
- Participación
  - de clientes, 21
  - de mercado, 438, 540, 540-541
  - del público, 449
- Patrocinio de eventos, 486
- Penetración de mercado, 44-45
- Percepción, influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 148-149
- Periódicos, 447, 449
- Perros (método de BCG), 43, 43
- Personal de telemarketing, 470, 502-503, 503, 523
- Personal de ventas de apoyo técnico, 470
- Personalidad, influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, 146-147
- Perspectiva de canal integral, 572, 572
- Petición de propuestas, 177
- Phishing*, 519
- Plan
  - de muestreo, 114
  - de visitas, 474
- Planeación estratégica
  - cartera de negocios, 40, 42-44
  - concepto, 583
  - crecimiento y reducción de la plantilla, 44-45
  - declaración de misión, 39-40
  - definición, 38
  - misión enfocada en el cliente, 41-42
  - objetivos y metas de la compañía, 40
- Podcasts*, 507-508
- Política pública
  - decisiones de distribución y, 356-357
  - fijación de precios y, 328-332, 330
  - fraude por Internet, 518-519
  - invasión de la privacidad, 519-520
  - marketing directo, 518-520
- Políticas de ética de marketing corporativo, 604
- Posición de un producto, 207
- Posicionamiento
  - comunicación y entrega de la posición elegida, 215
  - de lo mismo por menos, 214
  - de marca, 244-245, 245
  - de más por lo mismo, 213
  - de más por más, 213
  - de más por menos, 214-215

- de menos por mucho menos, 214
- decisiones de marketing de mayoristas, 396
- declaración de posicionamiento, 215
- definición, 49, 191
- diferenciación y, 49-51, 191, 207-215
- estrategia
  - de marketing, 48
  - del minorista, 383-384, 384
- la elección de la estrategia de, 208-215
- mapa, 208, 208
- valor, 212-213, 213
- ventaja competitiva, 210-212
- Prácticas
  - de rediseño (*cradle to cradle*), 595
  - engañosas, 585-586, 586
- Preacercamiento, 478-479
- Preadolescentes, 73
- Precio/fijación de precios
  - altos-bajos, 387
  - aumentos, 325, 325-326
  - basado/a en el valor para el cliente. *Vea* Fijación de precios basada en el valor para el cliente
  - basado/a en la competencia, 299-300
  - basado/a en el costo. *Vea* Fijación de precios basada en el costo
  - cambios, 325-328, 326
  - complemento, 319
  - de absorción de fletes, 323
  - de buen valor, 292-293, 293
  - de costo más margen, 297-298
  - de entrega de un informe, 322
  - de equilibrio, 298, 298-299, 299
  - de producto cautivo, 316, 316, 317-318
  - de productos colectivos, 316, 318-319
  - de referencia, 320-321
  - de subproductos, 316, 316, 318, 318
  - de valor agregado, 293, 293-295
  - decisiones de marketing de mayoristas, 396
  - definición, 52, 290
  - depredador, 330-331, 331
  - descuentos, 319
  - dinámico/a, 323-324
  - en tiempo real, 323
  - engañoso/a, 585
  - estrategia del minorista, 387
  - estrategias
    - de mezcla de productos, 315-319
    - de productos nuevos, 314-315
  - factores
    - gubernamentales, 304
    - que afectan las decisiones de fijación de precios, 300-306
  - geográfico/a, 322-323
  - internacionales, 324, 324-325
  - LAB en el origen, 322
  - línea de producto, 315, 316
  - marketing
    - global, 571
    - sustentable, 584-585
  - mezcla de marketing, 52
  - para capturar el nivel más alto del mercado, 314, 315
  - para penetrar en el mercado, 314-315
  - política pública y, 328-332, 330
  - por forma de producto, 320, 320
  - por lugar, 320
  - por punto base, 322-323
  - por tiempo, 320
  - por zona, 322
  - precios bajos todos los días (EDLP), 293, 387
  - producto opcional, 316, 316
  - promocional, 321-322, 322
  - psicológico/a, 320-321, 321
  - recortes, 325
  - rendimiento meta, 298, 298-299, 299
  - segmentado/a, 319-320
  - sobrepuestos, 297-298, 585
- Precios
  - bajos todos los días (EDLP), 293, 387
  - de referencia, 320-321
- Presupuesto
  - de promoción, 422-424, 423
  - método del porcentaje de ventas, 431
  - publicitario, 438-439, 439
- Privacidad
  - invasión de la privacidad por parte del marketing en línea, 519-520
  - investigación de mercados, 124-125
  - oficial en jefe de la privacidad, 125
  - online, 519-520
- Proceso
  - de adopción, 156-158
  - de compra de negocios, 166
  - de decisión del comprador
    - búsqueda de información, 152-153
    - comportamiento posterior a la compra, 154-156
    - decisión de compra, 154
    - evaluación de alternativas, 153-154
    - reconocimiento de necesidades, 152
  - del desarrollo de nuevos productos, 261, 261-269
    - comercialización, 268-269
    - crowdsourcing*, 263, 263-264
    - depuración de ideas, 264
    - desarrollo de la estrategia de marketing, 265-266, 266
    - desarrollo de productos, 266-267
    - desarrollo del concepto, 264-265
    - fuentes externas de ideas, 262-263
    - fuentes internas de ideas, 261-262
    - generación de ideas, 261-264
    - marketing de prueba, 267, 267-268
    - prueba del concepto, 265, 265
- Producto
  - adaptación, 566, 568
  - aumentado, 225, 226
  - básico, 225, 225
  - características, 230
  - clasificaciones, 226-228
  - compra, 226, 227
  - de compra, 226, 227
  - de consumo, 226
  - de conveniencia, 226, 227

- de especialidad, 226-227, 227
- decisiones de productos individuales, 229, 229-234
- definición, 51, 224
- estilo y diseño, 230-231, 231
- extensión recta del producto, 566
- industrial, 227-228
- invención, 568-569
- marketing global, 566, 568-569
- mezcla de marketing, 52
- niveles, 225-226, 226
- no buscado, 227, 227
- nuevo
  - proceso de adopción, 156-157
  - definición, 156
  - diferencias individuales en la innovación, 157
  - características del producto y rapidez de adopción, 157-158
- ofertas de mercado, 224, 228-229
- real, 225-226, 225
- Productos
  - agradables, 603
  - dañinos, 586-587, 587
  - de mala calidad, 586-587
  - de servicio, 52
  - deficientes, 603
  - deseables, 603, 604
  - industrial, 227
  - inseguros, 586-587
  - promocionales, 484
  - saludables, 603
- Programa de marketing
  - de frecuencia, 15
  - integrado, 12
  - para asociaciones, 15-16
- Programas de lealtad de clientes, 483, 483
- Promoción. *Véase también* Publicidad
  - costos de marketing sustentable, 584-585
  - de lo mismo por menos, 214
  - de ventas
    - crecimiento rápido de, 482
    - definición, 408, 481
    - desarrollo de programas, 487-488
    - ejemplos, 481, 482
    - mezcla promocional, 425
    - objetivos, 482-483
    - promociones comerciales, 482, 486-487
    - promociones de la fuerza de ventas, 482
    - promociones de negocios, 482, 487
    - promociones para consumidores, 482-486
    - saturación promocional, 482
  - decisiones de marketing de mayoristas, 398
  - definición, 52
  - engañosas, 585
  - estrategia del minorista, 387
  - marketing global, 569-571
  - mezcla de marketing, 52
  - presupuesto, 422-424, (423)
  - responsabilidad social, 427-428
- Promociones
  - en el punto de compra (PPC), 484
  - comerciales, 482, 486-487
  - para consumidores, 482, 483-486
  - para negocios, 482, 487
- Propiedad conjunta, 564-565
- Proposición
  - de más por más, 213
  - de más por menos, 214-215
  - de valor
    - selección de, 9
    - estrategia de posicionamiento, 212-213, 213
    - de más por lo mismo, 213
    - valor de por vida del cliente, 20, 20
- Propuesta de venta única, 212
- Proveedores
  - búsqueda de, 177
  - desarrollo de, 170
  - selección de, 177-178
  - y microentorno, 67
  - y servicios, 228
- Prueba del concepto, 265, 265
- Publicidad. *Vea también* Promoción
  - agencia de, 452
  - atractivos de, 442
  - combinada con entretenimiento, 441-442
  - comparativa (de ataque), 438, 438
  - costos, 33
    - de marketing sustentable, 584-585
  - de producto, 454
  - de recordatorio, 437, 438
  - definición, 408, 436
  - estandarizada, 453, 453
  - estrategia de, 439-449
  - informativa, 437, 437
  - internacional, 452-454
  - medios, 444, 446-449
  - mensaje, 440-444
  - mezcla promocional, 424
  - objetivos, 437-438
  - organización, 450, 452
  - panorama general, 436
  - persuasiva, 437, 438
  - presupuesto, 438-439, 439
  - publicidad
    - online, 514
    - subliminal, 149, 149
  - rendimiento sobre la inversión en publicidad, 449-452
  - responsabilidad social, 427-428
  - saturación, 440, 440-441
  - subliminal, 149, 149
- Público
  - general, 69
  - meta de comunicaciones, 415
- Públicos
  - de acción ciudadana, 69
  - de medios, 69
  - definición, 69
  - financieros, 69
  - gubernamentales, 69
  - internos, 69
  - locales, 69

tipos de, 69  
 Publientretenimiento, 441  
 Punto de contacto, 119

**R**

Radio, 447  
 Reabastecimiento continuo de inventario, 363  
 Receptor, definición, 415  
 Recompra  
     directa, 171  
     modificada, 171  
 Reconocimiento  
     de necesidades, 152, 153  
     del problema, 176, 177  
 Red  
     de entrega de valor, 47, 340-341, 341  
     social online  
         comportamiento de compra del consumidor, 141, 142-143  
         definición, 141  
         marketing online, 515-517  
     social, relaciones administradas por el cliente, 17-18  
 Reducción  
     de la plantilla, 45  
     del precio de los productos electrónicos, 547  
 Reembolsos de efectivo, 484  
 Regla de tres días de enfriamiento, 428  
     comunicaciones de marketing, 427, 427-428  
     consideraciones para la fijación de precios, 304  
     decisiones de producto y, 280  
     marketing  
         meta, 206-207  
         sustentable, 27-28, 601-603  
 Relación  
     con el cliente  
         conocimientos de la compañía, 96-97  
         administración de. *Vea* Administración de la relación con el cliente (CRM)  
         planeación de marketing, 45-47  
         promociones de ventas y, 482-483  
     con la prensa, 454  
     con los accionistas, 454  
 Relaciones  
     administradas por el cliente, 8  
     públicas (RP)  
         definición, 408, 454  
         funciones, 454  
         herramientas, 456-457  
         mezcla promocional, 425  
         papel e impacto, 455-456  
         ventas personales y clientes, 480-481  
 Rellenado de líneas de productos, 234-235  
 Remuneración de los vendedores, 474  
 Rendimiento de la inversión  
     de marketing, 57-58, 58  
     de ventas, 477  
     en publicidad, 449-450, 451-452  
 Representante de ventas territorial, 468  
 Representantes del fabricante, 396

Responsabilidad  
     legal de los productos, 280  
     social  
 Respuesta, definición, 415  
 Retador de mercado, 538, 539, 541-542, 542  
 Retención selectiva, 149  
 Reuniones de ventas, 477  
 Revisión del desempeño, 178  
 Revistas, 447, 447, 449  
 Robo de identidad, 518-519  
 ROI de marketing, 57-58, 58  
 Ruido  
     comercial, 591  
     definición, 415

**S**

Sales 2.0, 475-476  
 Saturación promocional, 482  
 Satisfacción del cliente  
     deleite del cliente, 14-15  
     relaciones con el cliente y, 13, 15  
     definición, 13  
 Selección conductual, 116  
 Servicio al cliente, 233-234, 234  
 Segmentación  
     conductual  
         definición, 196  
         frecuencia de uso, 197  
         por beneficios, 197  
         por ocasión, 196  
         situación de lealtad, 197  
         situación del usuario, 197  
     de mercado  
         conductual, 192, 196-197  
         decisiones de marketing de mayoristas, 396  
         definición, 49, 190  
         demográfica, 191-194, 192  
         estrategia de marketing impulsada por el cliente, 8, 48  
         estrategia del minorista, 383-384  
         geográfica, 191, 192  
         mercados de consumo, 191-198  
         mercados de negocios, 198-199  
         mercados internacionales, 199-200  
         múltiples bases de segmentación, 198  
         psicográfica, 192, 194-196  
         requisitos para una segmentación eficaz, 200  
     demográfica  
         definición, 191  
         segmentación por edad y ciclo de vida, 92-193  
         segmentación por género, 193-194  
         segmentación por ingreso, 194  
     entre mercados, 199-200  
     geográfica, 191, 192  
     por beneficios, 196-197  
     por edad y por etapa del ciclo de vida, 191-193  
     por género, 193-194  
     por ingreso, 194  
     por la etapa del ciclo de vida, 192-193  
     por ocasión, 196



- psicográfica, 194-196
  - Segmento de mercado, definición, 49
  - Seguidor de mercado, 538, 539, 542-543
  - Seguridad. *Véase* Privacidad
    - online, 519
  - Seguros de responsabilidad legal de los productos, 280
  - Servicio deficiente en los consumidores, 588, 588-589
  - Servicios
    - decisiones de servicios individuales, 229-234
    - definición, 224
    - para consumidores en desventaja, 588-589
  - Sistema
    - competitivo de inteligencia, 533
    - de comercio internacional
      - aranceles, 554
      - barreras comerciales no arancelarias, 554
      - cuotas, 554
      - GATT, 554-555, 555
      - Organización Mundial de Comercio, 555, 555
      - zonas de libre comercio, 555, 555-556
    - de distribución multicanal, 349, 349
    - de información de marketing (SIM), 99, 99-100
    - de marketing horizontal, 348
  - Sistemas de marketing vertical
    - administrados, 348
    - canal de distribución convencional, 345
    - corporativos, 345-346
    - definición, 345
    - por contrato, 346, 348
  - Sitio web
    - corporativo, 523, 513
    - de la marca, 513
    - de marketing, 513-514
  - Sitios de compra de la compañía, 178
  - Situación de lealtad, 197
  - Situación del usuario, 197
  - Sobrepuestos excesivos, 585
  - Sociedades, logística, 364
  - Socios
    - dentro de la compañía, 46
    - fuera de la compañía, 47
  - Sorteos, 484
  - Subculturas
    - consumidores
      - mexicanos, 137
      - chilenos, 137-138
      - hispanoestadounidenses, 136-137
      - maduros, 138, 139
    - definición, 136
  - Supermercado, 375, 376-377, 377
  - Supertienda, 375, 378
  - Sustentabilidad ambiental. *Vea también* Marketing sustentable
    - calor producido por paneles solares, 79
    - definición, 71, 79, 594
- T**
- Tablero de marketing, 57-58
  - Tarea nueva, 171
  - Tarifas aéreas, 62
  - Tasas de tabaquismo, 33
- Tecnología**
- al menudeo, 392, 392, 402
  - anuncios del contexto social, 160
  - banda ancha inalámbrica, 218
  - comunicaciones, 409
  - concursos, 490
  - encuesta de necesidades tecnológicas, 490
  - entorno de marketing, 93
  - errores de precios online, 334
  - estrategia de marketing y de la compañía, 60-61
  - fijación de precios para procedimientos médicos, 308
  - freemium*, 254
  - industria electrónica de seguimiento, 610
  - innovaciones, 576
  - investigación de mercados, 128
    - digital directa, 505-508
    - directa, 522
    - generada por los consumidores, 32
  - mercados gubernamentales, 184
  - promociones de pequeños negocios, 430
  - prueba de producto nuevo, 284
  - quejas por internet, 459
  - reducción sobre las ganancias por anuncios, 546
  - relaciones públicas e Internet, 459
- Televisión**
- interactiva (iTV), 508
  - ley de la televisión para los niños, 82
  - marketing DRTV, 503-504, 504
  - mezcla de medios publicitarios, 447-449
  - ventajas y limitaciones de la publicidad, 447
- Testimonios o respaldo, 443**
- Tiendas**
- de cadena, 381
  - de conveniencia, 375, 377, 377-378
  - de descuento, 375, 378
  - de especialidad, 375, 376
  - departamentales, 375, 376
- Tomadores de decisiones, 172**
- Transformación de la imagen, 335-336**
- Transportación intermodal, 362-363**
- Transporte**
- acuático, 362
  - aéreo, 363
  - fishyback*, 362
  - piggyback*, 362
  - por ferrocarril, 362
- Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC), 400, 555-556**
- Trato exclusivo, 356**
- Trueque, 557**
- Tutela de productos, 595**
- U**
- Unidad estratégica de negocios (UEN), 42-43
  - Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), 556
  - Unión Europea, 81
  - Universo, percepción de la gente del, 88
  - URLs personalizadas (PURLs), 501, 501
  - Uso de la tarjeta de crédito, 402

Usuario final, 544

Usuarios, 172

**V**

Vacas generadoras de dinero (método del BCG), 42-43, 43

Valor

  cualitativo de los mensajes, 446

  de marca, 243-244

  de por vida del cliente, 20, 20

  del cliente, 21, 21-22

  fundamental para el cliente, 225, 226

  para el cliente

    comunicación del. *Véase* Comunicaciones

    definición, 12

    entrega de. *Véase* Canales de marketing

    lealtad y conservación, 20-21

    miembros de canal que agregan valor, 342-343

    participación del cliente, 21

    proceso de marketing, 5

    red de transmisión, 351

    relaciones con los clientes correctos, 22

    satisfacciones y, 7

  percibido por el cliente, 12-13

Variabilidad del servicio, 237, 238

  administración de la calidad, 241-242

  estrategias de marketing, 238-243

  marketing, 236-243

  productividad, 242-243

  recuperación, 242, 242

Vendedor, 465

Vendedores por Internet, 470-471, 471

Venta

  de sistemas, 171

  de soluciones, 171

Ventaja competitiva

  análisis de competidores, 528-535

  compañía

    centrada en el cliente, 544-545

    centrada en el mercado, 545, 545

    centrada en los competidores, 544-545

  definición, 210, 528

  diferenciación y, 210-212

  estrategias, 535-544

  evaluación de los competidores, 529-531

  identificación de competidores, 528-529

  para los clientes, 528

  relativa, 157

  selección de competidores, 531-535

  sistema de inteligencia competitivo, 533

Ventas

  al mayoreo

    definición, 394

    tendencias, 399-400

  al menudeo

    concepto de rueda de ventas al menudeo, 390

  de experiencia, 384, 384-387

  definición, 374

  ecológicas, 392-394, 393

  economía más lenta, 389-390

  expansión global, 394

  fuera de la tienda, 375, 391-392

  marketing de comprador, 374, 374-375

  megaminoristas, 390-391

  menores gastos de los consumidores, 389-390

  tecnología y, 392, 392

  tendencias y desarrollos, 389-394

de mucha presión, 586

  de valor, 481

  por equipo, 471-472

de fábrica, 378, 380

personales

  acercamiento, 479

  administración de la relación con el cliente, 480-481

  búsqueda de prospectos, 478

  calificación, 478

  cierre, 480

  coordinación del marketing y, 466

  definición, 408, 464

  fuerza de ventas, papel de la, 465-467

  manejo de objeciones, 480

  mezcla promocional, 424-425, 425

  naturaleza de, 464-465

  preacercamiento, 478-479

  presentación y demostración, 479-480

  responsabilidad social, 428

  seguimiento, 480

  vendedor, 465

  vínculo entre la compañía y el cliente, 465-466

Vigilantes u observadores, 172

Vínculos de extranet, 178

Visión de sustentabilidad, 596

Visita en frío, 478

VMS

  adaptado, 348

  contractual, 346, 348

  corporativo, 345-346

Vodcasts, 507-508

**W**

*Web 1.0*, 26

*Web 2.0*, 26, 475-476

*Web 3.0*, 26-27

Webnografía, 109

*World Wide Web*

  escucha online, 115-116

  influencias sociales en línea sobre el comportamiento del comprador, 142-143

**Z**

Zapatos tonificantes, 61



El reto del marketing actual está relacionado con la creación de valor para el cliente y con el establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores. De ahí la importancia de entender las necesidades y deseos del consumidor para determinar cuáles son los mercados meta que una empresa puede atender mejor para desarrollar una propuesta que genere mayor valor para el cliente. De esta forma podrá atraer a un mayor número de consumidores y con ello incrementar sus recompensas en términos de participación de mercado y utilidades.

Esta decimocuarta edición de Marketing, capta la esencia del marketing actual y desarrolla un marco innovador para crear valor para el cliente y establecer relaciones con él. Este marco se basa en cinco temas principales: creación de valor para el cliente; creación y administración de marcas fuertes que establezcan valor; medición y administración de las utilidades del marketing; aprovechamiento de las nuevas tecnologías de marketing, y revisión de las prácticas del marketing sustentable en todo el mundo.

En esta nueva edición se encuentran novedosas herramientas para el aprendizaje, distribuidas a lo largo del libro, que ayudan al estudiante a aprender, relacionar y aplicar los principales conceptos de marketing; entre ellas destacan las siguientes:

- Ejemplos de marketing real
- Historias actuales de éxito en el marketing
- Comentarios de los autores sobre conceptos importantes
- Repaso de objetivos y términos clave

También encontrará secciones nuevas, entre ellas:

- Análisis y aplicación de conceptos
- Enfoque en la tecnología
- Enfoque en la ética
- Marketing y la economía
- Casos empresariales

Para obtener más información sobre este libro, visite:  
[www.pearsonenespañol.com/kotler](http://www.pearsonenespañol.com/kotler)



Visítenos en:  
[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

ISBN 978 607-32-1420-9



9 786073 214209